



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Truc Tran Ngoc**

**Chancen und Risiken des E-Commerce  
als Vertriebsstrategie**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Chancen und Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie**

Autorin:  
**Truc Tran Ngoc**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12wT4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. André Schneider**

Zweitprüferin:  
**Susanne Günther, M.A.**

Einreichung:  
Frankfurt am Main, 24.06.2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Tran Ngoc, Truc:

Chancen und Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Intention der Arbeit ist es, die Chancen und Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie für Unternehmen zu untersuchen. Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, ob die positiven oder negativen Aspekte des E-Commerce überwiegen und inwiefern E-Commerce ein erfolgreiches Zukunftsmodell darstellt. Dies wird anhand einer genaueren Betrachtung der jeweiligen Chancen und Risiken beleuchtet. Anschließend werden Trends der Zukunft erläutert, um zu unterstreichen, ob der E-Commerce ein erfolgreiches Zukunftsmodell darstellt. Die Arbeit zeigt, dass E-Commerce künftig als ein starkes Vertriebsinstrument anzusehen ist, das zu einem unbegrenztem Unternehmenserfolg führen kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Formelverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Fragestellung .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Definition E-Commerce .....	4
2.2 Definition Vertriebsstrategie .....	4
2.3 E-Commerce Maßnahmen für Unternehmen.....	5
2.3.1 Digitale Produkte.....	8
2.3.2 Betriebstypen des E-Commerce .....	12
2.3.3 Beziehungstypen des E-Commerce .....	14
<b>3 Chancen des E-Commerce als Vertriebsstrategie für Unternehmen.....</b>	<b>17</b>
3.1 Paradigmenwechsel im Marketing.....	17
3.2 Channel Hopping .....	19
3.3 Steigerung des Bekanntheitsgrades.....	25
3.4 Gewinnung neuer Zielgruppen .....	25
3.4.1 Kundenbeteiligung im Web 2.0 .....	27
3.4.2 Social Shopping .....	29
<b>4 Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie für Unternehmen .....</b>	<b>33</b>
4.1 Kannibalisierung .....	33
4.2 Geringe Kundenloyalität.....	37
4.3 Wettbewerbsintensivierung durch Transparenz.....	38
<b>5 Schlussbetrachtungen.....</b>	<b>41</b>
5.1 Trend zur Technologisierung.....	41
5.1.1 Bedürfnis des mobilen Einkaufens .....	42
5.1.2 Community Erlebnis.....	43
5.2 Zusammenfassung und Reflektion der Ergebnisse .....	46

---

5.3 Ausblick .....	47
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

3D	3-Dimensional
B2C	Business to Costumer
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C2B	Costumer to Business
C2C	Costumer to Costumer
ca.	circa
CD	Compact Disc
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
ECC	E-Commerce-Center
et al.	und andere
etc.	ecetera
f.	folgende
ff.	und folgende
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
PC	Personal Computer
rd.	rund

---

S.	Seite
s.	siehe
Tsd.	Tausend
Vgl.	Vergleich
u.a.	unter anderem
WWW	World Wide Web
LAN	Local Area Network
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## Formelverzeichnis

%                      Prozent

€                      Euro



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entscheidende Faktoren der Killer-Differenzierung (Gerrit Heinemann, Web-Exzellenz, S.15) .....	6
Abbildung 2: Die möglichen Einsatzbereiche der E-Commerce (Opuchlik, E-Commerce-Strategie, S. 22) .....	8
Abbildung 3: Das 3-B-Modell mit seiner Produkteignungsmatrix innerhalb der Net Economy (Tobias Kollmann, E-Business, S.268) .....	9
Abbildung 4: Unterteilung der „Best Practices im E-Commerce“ in Betriebstypen (Heinemann/Haug, Web-Exzellenz, S.10) .....	13
Abbildung 5: „Kundeneinbindung und-interaktion über alle Phasen der Geschäftsprozesse“ (Heinemann/Haug, Web-Exzellenz, S.118) .....	18
Abbildung 6: Die Vor-und Nachteile des „Absatzkanals Internet“ (Heinemann 2008, Multi-Channel-Handel, S.23) .....	22
Abbildung 7: Das Multi-Channel-Handel mit ihren Risiken und Chancen (Heinemann, Multi-Channel-Handel, S.187) .....	24
Abbildung 8: Mehrkanalsystem mit ihren Gefahren und Chancen (Belz/Christian, Innovation im Kundendialog, 2011, S.182) .....	34
Abbildung 9: „Kannibalisierungswirkungen in Multi-Channel-Systemen“ (Heinemann, Multi-Channel-Handel, S.199) .....	36

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zur Thematik

In den letzten Jahren verzeichnete sich eine starke Veränderung bezüglich des Handels und des Einkaufsverhaltens der Konsumenten. Aufgrund der rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie sowie das veränderte Kundenverhalten und die Wachstumsstrategien der Unternehmen, führt dies zunehmend zu zusätzlichen Vertriebskanälen. Der kontinuierliche Bedeutungszuwachs des Internets und dem sogenannten E-Commerce, hat zur Folge, dass das Management der Vertriebswege eine Komplexität erreicht hat, die bisher noch nie in dem Maße vorhanden war. Diese Entwicklung hat insbesondere großen Einfluss auf aktuelle technologische Trends aber vor allem Auswirkungen auf den Mehrkanalvertrieb (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 179). Der Online-Handel der auch E-Commerce genannt wird, hat in den letzten Jahren rasant an Bedeutung gewonnen. E-Commerce ist sowohl für klassische, als auch innovative online und Start-up Unternehmen eine gewinnbringende Vertriebsstrategie. Mit Benutzerfreundlichen Softwares ist heutzutage fast Jedermann in der Lage einen Online Store zu erstellen, um Online-Handel zu betreiben. Das Online-Geschäft mit dem Privatkunden steigt nämlich weiterhin deutlich an (Vgl. Deckers/Heinemann 2008, S. 139). Laut dem E-Commerce-Center Handel (ECC) zeigt sich, dass Unternehmen die über einen eigenen Online-Vertrieb verfügen, bezogen auf alle Produktgruppen hinweg, der online-basierte Umsatzanteil bei 17 Prozent im Jahr 2004 lag und bei 29,5 Prozent im Jahr 2006. Diese Tatsachen überzeugen Unternehmen, E-Commerce als ein wichtiges Vertriebsinstrument anzusehen, das in Zukunft stark wachsen wird. Demnach liegt es nahe, dass sich dieser Vertriebstrend in Zukunft stark beweisen wird. Einer der führenden, internationalen Betriebswirte bezeichnet den E-Commerce daher auch als einen der sieben stärksten Vertriebstrends (Vgl. Deckers/Heinemann 2008, S. 140). In der folgenden Arbeit wird dabei im speziellen auf die Chancen und Risiken des E-Commerces eingegangen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Chancen und Risiken des E-Commerces näher zu betrachten. Eine genaue Analyse dieser Kriterien stellt wichtige Impulse für Unternehmen dar, die in Zu-

kunft wettbewerbsfähig bleiben möchten. Des Weiteren wird darauf eingegangen inwiefern es ein Zukunftsmodell darstellt. Hierbei werden starke Trends wie Technologisierung, mobiles Einkaufen und Community Erlebnis in Betracht gezogen, um die Argumentation zu unterstützen.

## **1.2 Fragestellung**

Aufgrund der rasanten Entwicklung des Internets und der einhergehenden Technologisierung, hat sich das Konsumverhalten der Menschen stark verändert. Der Trend geht dahin, orts- und zeitunabhängig einkaufen zu können. Daher ist es naheliegend, dass die meisten Unternehmen diesen Trend verfolgen und nicht verpassen dürfen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Trend wird durch den sogenannten E-Commerce realisiert, indem Produkte bzw. Dienstleistung online ge- und verkauft werden. Erkenntnisinteresse der Arbeit ist es darzustellen, welche Chancen und Risiken E-Commerce für Unternehmen als Vertriebsstrategie hat, und inwieweit es ein erfolgreiches Zukunftsmodell darstellt.

## **1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise**

Die vorliegende Arbeit ist in 5 Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel beinhaltet eine Einführung zum Thema und verdeutlicht, dass es Sinn macht, die Thematik dieser Arbeit genauer zu beleuchten. Außerdem geht sie prägnant auf die Fragestellung dieser Arbeit ein.

Anschließend beschäftigt sich Kapitel 2 mit den Grundlagen und Definition verschiedener Begrifflichkeiten, die erforderlich sind um im späteren Verlauf des Lesens der Arbeit angemessen folgen zu können und die Inhalte plausibel und nachvollziehbar erscheinen zu lassen. Dabei werden die Definitionen von E-Commerce und Vertriebsstrategie erläutert. Des Weiteren werden E-Commerce Maßnahmen für Unternehmen genannt. Hierbei werden wichtige Begrifflichkeiten thematisiert, die für einen Vertrieb im Internet unabdingbar sind.

Im Kapitel 3 findet eine etwas umfangreichere Ausgestaltung zu den Chancen des E-Commerce statt. Hier werden die Chancen dargestellt, die Unternehmen mit dem E-Commerce als Vertriebsstrategie nutzen können. Nach dem Lesen des Kapitels wird der Leser feststellen, dass die Chancen in diesen Bereich

nicht nur als eine Empfehlung für Unternehmen ausgesprochen wird, sondern diese in Zukunft berücksichtigen muss, um weiterhin erfolgreich zu bleiben bzw. neue Märkte erobern zu können.

In Kapitel 4 wird als Gegenpol auf die Risiken des E-Commerce eingegangen. Es werden hierbei Risiken aufgezeigt, die das Internet als Vertriebskanal mit sich bringt. Unternehmen sollten diese Risiken definitiv nicht außer Acht lassen, da dies möglicherweise einen fatalen Einfluss auf die Unternehmensperformance haben kann. Risiken wie Kann Kannibalisierung, geringe Kundenloyalität und Wettbewerbsintensivierung durch Informationstransparenz, werden in diesem Kapitel erläutert.

Zum Abschluss der Arbeit, werden in Kapitel 5 zentrale Inhalte der Thesis kurz zusammengefasst und die Trends der Zukunft näher beleuchtet, um einen Einblick in die Entwicklung der zukünftigen Märkte zu erhalten, bevor im Anschluss das Literaturverzeichnis Einsicht in die verwendeten Quellen während des Entstehungsprozesses der Thesis gewährt.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Definition E-Commerce**

„Electronic Commerce ist ein Teil des Electronic Business, der den Kauf und Verkauf von Waren und Leistungen über elektronische Verbindungen umfasst, des Weiteren jede Art von geschäftlichen Transaktionen (z.B. Verkauf oder Kauf von Waren und Dienstleistungen), sowie elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse (z.B. Werbung, „After-Sales-Services“, Onlinebanking), bei denen die Beteiligten auf elektronischem Wege (z.B. über das Internet oder Netzwerke von Mobilfunkanbietern) miteinander verkehren und nicht durch physischen Austausch in direktem physischen Kontakt stehen“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2015). Allgemein wird darunter die Unterstützung von Handelsaktivitäten über sogenannte Kommunikationsnetzwerke verstanden (Vgl. Merz 2001, S.18). Der Begriff Electronic-Commerce (E-Commerce) kann auch unter den Begriffen Online-Handel, Web-Commerce, Internet-Commerce, Digital-Commerce oder auch Virtueller Handel genannt werden (Vgl. Opuchlik 2005, S. 20). Man unterscheidet dabei Geschäftsabwicklung zwischen zwei Unternehmen und die Abwicklung zwischen Unternehmer und Konsument. Ersteres ist aus dem Englischen als „Business to Business“ (B2B) bekannt, letzteres wird oftmals als „Business to Costumer“ (B2C) bezeichnet (Vgl. Bullhost 2015).

### **2.2 Definition Vertriebsstrategie**

„Eine Vertriebsstrategie ist die Festlegung einer zukunftsorientierten unternehmerischen Handlungsorientierung der Unternehmensführung für den Absatz von Produkten und/oder Dienstleistungen zur Erreichung der Unternehmensziele. Die Entwicklung der Unternehmen wird durch dynamisch und progressiv verlaufende Veränderungen, bspw. in der Gesellschaft, der Ökonomie sowie der Technologie bestimmt. Die Wirkungen des Handels sind komplex, da sie Kunden, Mitarbeiter sowie Institutionen gleichermaßen einbeziehen und wechselseitig deren Verhalten bestimmen.

Der Vertrieb eines Unternehmens hat dieses in seiner Ausgestaltung spezifisch zu berücksichtigen. Dabei bestimmen die auf die Unternehmensziele ausgerich-

teten absatzpolitischen Instrumente die Verhaltensweise des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt” (Gabler Wirtschaftslexikon 2015).

Mit der Ausrichtung und den Entscheidungen zur Vertriebsstrategie leitet man die Erfolge von morgen ein. Die Grundlage für Profitabilität wird mit ihr festgelegt und finanzielle Stabilität und Umsatzwachstum damit generiert. Eine erfolgreiche Vertriebsstrategie kann dabei behilflich sein, die größten Chancen am Markt zu erkennen und diese dann auch zum eigenen Nutzen zu machen (Vgl. Detroy/Behle/Hofe 2009, S. 23). Die zu definierende Vertriebsstrategie muss sich dabei an den aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Rahmenstrategien des gesamten Unternehmens orientieren. Eine Strategie kann dem Verständnis von Ahlert folgend als ein „sich an der strategischen Zielkonzeption des Unternehmens orientierender, mehrperiodischer Handlungsplan” bezeichnet werden (Vgl. Ahlert 2003a, S. 3ff.).

## **2.3 E-Commerce Maßnahmen für Unternehmen**

Eine wichtige Feststellung ist die Verzeichnung des starken Wachstums des E-Commerce. Dies hat eine große Abhängigkeit mit der Gesamtentwicklung des E-Business (Vgl. Opuchlik 2005, S. 39). „Private, breitbandige Internetzugänge etablieren sich langsam, aber stetig. Das Internet wird von Privatpersonen sehr stark zum Einkaufen verwendet, so dass der Online-Handel das Wachstumssegment schlechthin ist” (Opuchlik 2005, S. 39). Das Internet war noch vor knapp 2 Jahrzehnten war unbekanntes Feld. Es galt als unternehmerisches Risiko, wenn man in den E-Commerce investierte. Gegenwärtig ist das Internet für den Universalhandel ein kaum wegzudenkender Kanal (Vgl. Van Baal/Hudetz 2006, S. 14). „Bereits ca. 9% der Käufe am POS sind internetgetrieben. Der Internetauftritt soll entsprechend dem AIDA-Prinzip ausgestaltet werden: Attention - Interest - Desire - Action. Innerhalb von wenigen Sekunden soll die Aufmerksamkeit auf die Sortimentsreihe und -tiefe gelenkt werden. Die Kernkompetenz der Waren und Dienstleistungen soll nicht verleugnet werden und der Kunde soll relativ schnell auf das gewisse Produkt kanalisiert werden” (Künzler/Bächle/Häusler/Mussak 2011, S. 317).

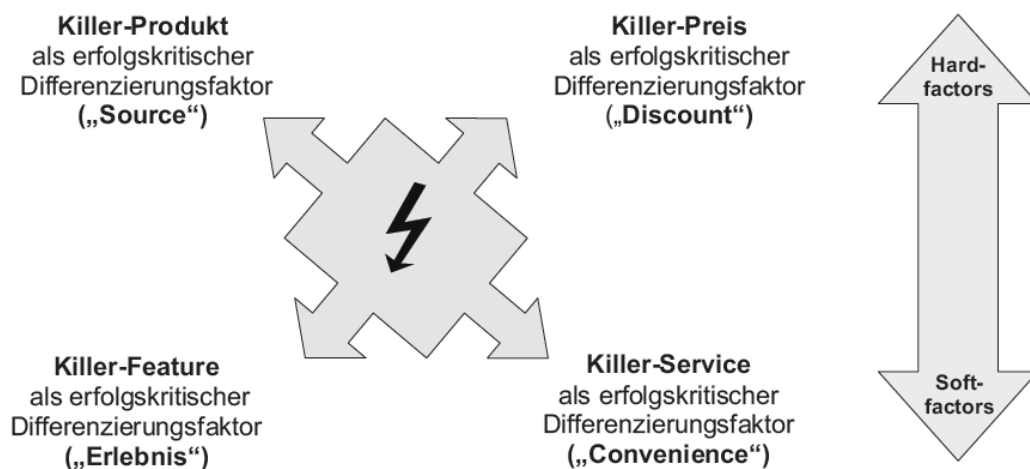
Dies stellt eine große Herausforderung dar, da der Käufer heutzutage einer immensen Menge an Informationen und Angeboten ausgesetzt ist. Umso wichtiger ist es im Angebotsdschungel seine Produkte oder Dienstleistungen

möglichst einzigartig und professionell zu vermarkten. „Da die Abbruchquote im Internet-Warenkorb (Action) nach wie vor hoch ist, stellt sich die Frage, wie sich die Aufmerksamkeit der Internetseite weiter erhöhen lässt. Der Kunde soll täglich angespornt werden, das Onlineangebot zu betrachten. Der E-Commerce sollte marktschreierischer angepriesen werden, das Potential der Geschwindigkeit und die Aktualität der neuen Medien werden noch nicht genügend ausgenutzt. Eine Erhöhung der Internetpräsenz kann anhand von kurzen, beschränkten Aktionsangeboten erreicht werden. Zudem lässt sich das Crossselling im Internet anwenden“ (Künzler/Bächle/Häusler/Mussak 2011, S. 317).

Laut Heinemann sind die Grundvoraussetzungen des Erfolges im E-Commerce für den Online-Erfolg eine einzigartige Anziehungskraft des E-Shops und dessen deutlich differenziertem Leistungsversprechen (Vgl. Heinemann 2010, S. 12). Bei den Best Practices im Online-Handel ist es zu einer Erweiterung des bisher überwiegend praktizierten Target-Marketing zu einem Attraction-Marketing gekommen (Vgl. Gömann/Münchow 2004, S. 184). Vor allem diejenigen Internet-Händler haben nachhaltig Erfolg, die mindestens eines der vier „Killer-Differenzierungsfaktoren“ Killer-Preis, Killer-Produkt, Killer-Service und Killer-Feature aufweisen (s. Abbildung 1) (Heinemann 2010, S. 12). (Web-Exzellenz, S.12).

---

Quelle: Eigene



---

Abbildung 1: Entscheidende Faktoren der Killer-Differenzierung (Gerrit Heinemann, Web-Exzellenz, S.15)

Aufgrund des einfachen Zuganges zum Internet, ist es fast jedem möglich ein eigenes online-basiertes Unternehmen aufzubauen. Fachliteratur zur Erstellung eines Online-Shops ist heutzutage leicht auffindbar. Demnach Bedarf es keinem großen Kapital bzw. hohen Investitionskosten, um sich auf dem Wettbewerbsmarkt streitig zu machen. „Online-Marktplätze wie Amazon und eBay, sowie günstige Shopsysteme ermöglichen es neuen Anbietern, mit geringem Aufwand den Wettbewerb mit etablierten Versendern aufzunehmen. Seit im vergangenen Jahr Magento und Oxid mit Open-Source E-Commerce-Shopsystemen gestartet sind, gibt es kostengünstige „Lösungen für Internet-Einsteiger“, die den Vergleich mit teuren „professionellen“ Shopsystemen oder Eigenentwicklungen nicht scheuen müssen“ (Heinemann 2010, S. 26). Dies bedeutet eine große Chance für geringe Kosten am Wettbewerb teilnehmen zu können. Diese Anbieter können demnach die Aufmerksamkeit auf sich lenken und große Kundengruppen auch ohne hohe Marketinginvestitionen ansprechen. Selbst kleine Anbieter können den großen Anbietern den Markt streitig machen und eine große Gruppe von Kundenanzahl erreichen (vgl. Heinemann 2010, S. 26). Die angeführten Punkte lassen stark darauf hindeuten, dass sich in den nächsten Jahren die Wettbewerbssituation bedeutend verändert wird. Der Markt wird von mehr aber vor allem von globalen Wettbewerbern betreten. Dies hat zur Folge, dass der Wettbewerbsdruck steigt und es somit schwieriger wird ein Alleinstellungsmerkmal für seine Produkte und Dienstleistungen zu finden. In Abbildung 2 sind Einsatzmöglichkeiten des E-Commerce beschrieben.



Einsatzform des Internets:	Einsatzmöglichkeit des <b>E-Commerce</b> in Form von:
Informationsmedium	<p><b>Information-Site:</b> Webseite ohne direkte Einkaufsmöglichkeit; Abruf von Informationen über Angebote, Unternehmen, Produkte, etc.<sup>20</sup></p> <p><b>Online-Katalog:</b> Online-Präsentation des Produktportfolios eines Unternehmens. Keine Transaktionsfähigkeit.<sup>21</sup></p>
Kommunikationsmedium	<b>Interaktive Kommunikationsmöglichkeiten:</b> Bereitstellung von Kommunikationsmöglichkeiten zur Anbahnung einer Verkaufstransaktion (z.B. Beratung, Support, CRM). Dies kann in Form von Ticket-Support-Systemen, Live Helpchats, Foren etc. geschehen.
Transaktionsmedium	<b>Online-Shopping-Möglichkeiten:</b> Erweiterung der Information-Site oder des Online-Katalogs um Transaktionselemente wie z.B. Bestellmöglichkeiten und Zahlungsabwicklung. <sup>22</sup> Beispiele: Online-Shop, Shopping-Mall. <sup>23</sup>

Abbildung 2: Die möglichen Einsatzbereiche der E-Commerce (Opuchlik, E-Commerce-Strategie, S. 22)

Anbieter können demnach mit kostengünstigen und eigenen Online-Stores ihre Kunden z.B. bei Preissuchmaschinen oder Social-Shopping-Diensten erreichen. Die Folge ist eine starke Fragmentierung des Wettbewerbs. Auch etablierte Händler werden nun in jedem noch so kleinen Sortimentsbereich mit unterschiedlichen, spezialisierten und preisgünstigen Konkurrenten konfrontiert (Vgl. Heinemann 2010, S. 26). Der E-Commerce ermöglicht Unternehmen jeglicher Art neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um mehr Umsatz zu generieren.

### 2.3.1 Digitale Produkte

„Der Online-Handel bietet viele Vorteile, dennoch ist zu beachten, dass nicht alle Produkte sich gleichermaßen für den Vertrieb über das Internet eignen. Das sogenannte „E-Potential“ ist von mehreren Faktoren abhängig, (Bliemel/Fassott 2000, S. 193). Laut Kollmann beschreibt das E-Potential dabei den Grad zu dem Produkte, gegeben ihren Eigenschaften, über ein Online-Medium verkauft werden können. Ein wichtiges Kriterium für die Eignung eines Produktes über Online-Medien stellt die Digitalisierbarkeit dar (Vgl. Kollmann 2011, S. 266). „Unter Informationsprodukten werden sowohl im deutschen als auch im engli-

schen Sprachgebrauch im Allgemeinen Produkte wie Bücher, Zeitschriften, Zeitungen, Software und auch Musik verstanden” (Kollmann 2011, S. 266). So zum Beispiel Choi et al. 1997: „Inform goods include a wide range of traditionally paper-based products such as books, magazines, newspapers, journals, photographs, maps, and other graphics...” (Choi et al. 1997, S. 61). Zur visuellen Darstellung der Eignungskriterien eines digitalen Produktes dient Abbildung 3.

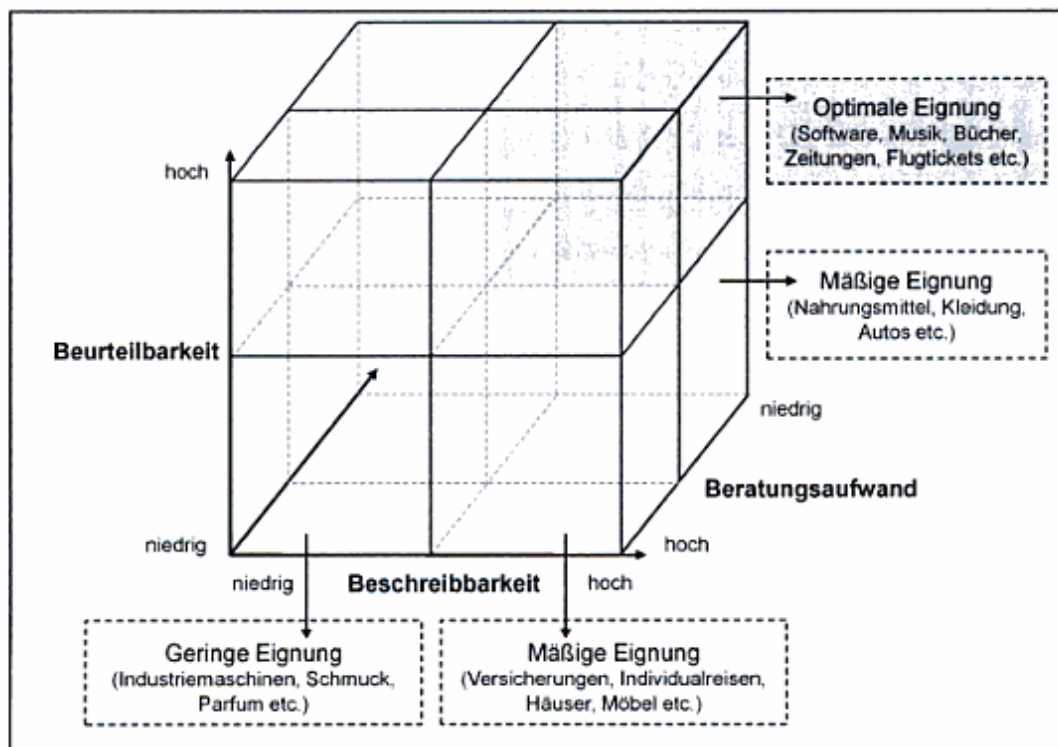


Abbildung 3: Das 3-B-Modell mit seiner Produkteignungsmatrix innerhalb der Net Economy (Tobias Kollmann, E-Business, S.268)

Hinter den 3-B-Eignungskriterien „Beschreibbarkeit“, „Beratungsaufwand“ und „Beurteilbarkeit“ steht insbesondere die Standardisierung von Produktbeschreibungen und damit die unternehmens- und marktübergreifende einheitliche Beschreibung und Klassifizierung von Angeboten und Produkteigenschaften. Produktbeschreibungsstandards erlauben es somit, allgemeingültige Darstellungen und Produktkataloge zu entwerfen (Vgl. Hausen 2005, S. 49). Der Anbieter erleichtert dem Kunden durch die Verwendung von Standards von Seiten der, Produkte verschiedener Shops zu vergleichen, da in den meisten Fällen

Produktinformationen immer auf die gleiche Art und Weise dargestellt werden. Einerseits gibt es die technischen Standards (z.B. ORDS, Online Retail Datafeed Standardization), sie können besonders im Zusammenhang mit dem Datenaustausch zwischen E-Shops und Suchmaschine genutzt werden. Es werden hierbei Inhalte und deren Formate, wie Artikelnummer, Farbcodes, Produkttext, Preis, verfügbarer Bestand etc. genau festgelegt, damit z.B. Preissuchmaschinen die Ergebnisse anderer Online-Shops im Rahmen einer Produktsuche einheitlich und damit vergleichbar darstellen können. Dies soll dem Kunden somit den Prozess des Einkaufens erleichtern (Vgl. Kollmann 2011, S. 268). „Auf der anderen Seite haben sich jedoch auch Standards entwickelt, die durch ihre Allgemeingültigkeit und Benutzerfreundlichkeit Zuspruch vieler Online-Shops gefunden haben. Darunter fällt z.B. die Möglichkeit, bei der Buchsuche das Bild des Buchdeckels eines gefundenen Buches anzuklicken, damit dieses vergrößert dargestellt werden kann. Dieser „Standard“ hat sich bei Buchhändlern im Internet durchgesetzt, da so die Kunden das Buch besser beurteilen können. Ähnlich erlauben Internet-Händler, die z.B. Kleidung auf ihren Shop-Seiten verkaufen, das Heranzoomen von Produktabbildungen, um so z.B. ein detailliertes Bild von Stoffen und Farben zu ermöglichen. Dadurch lässt sich die Eignung von Kleidung für den Online-Verkauf erhöhen, da Kunden das Gefühl haben, das Produkt besser beurteilen zu können. Innerhalb dieser Standardisierungsentwicklungen von Produktbeschreibungen sind es aber auch insbesondere die Möglichkeiten der visuellen Online-Produktdarstellung, die den Eignungskriterien „Beschreibbarkeit“, „Beratungsaufwand“ und „Beurteilbarkeit“ positiv beeinflussen können“ (Kollmann 2011, S. 268f.).

In einem Online-Shop spielt die Möglichkeit der Angebotspräsentation auf elektronischem Wege und damit die Online-Produktdarstellung eine große Rolle, da z.B. durch die hohe Anzahl an heterogenen Angebotssets die Entscheidungskomplexität für den Kunden zunimmt (Vgl. Weiber et al. 2010a). Der E-Shop birgt z.B. im Vergleich zu traditionellen Katalogversand viele Vorteile. Darunter fallen verschiedene Kriterien, wie die multimediale Darstellung von Produkten, das Angebot detaillierter Informationen, Suchhilfen, Konfigurationshilfen, Dialogangebote und die Möglichkeit, interaktive Kommunikationselemente anzubieten (Vgl. Silberer 2000, S. 568). So kann die Darstellung der Produkte des OnlineShops durch die Zusammenstellung verschiedener Multimedia-Komponenten, wie zum Beispiel Text, Bild, Grafik, Ton, Video, Animation, aufbereitet werden. Durch den Einsatz von Multimedia-Elementen erlaubt es eine

erlebnisorientierte Präsentation der Produkte, die die Suche und Kaufentscheidung für den Nachfrager erleichtern und angenehmer gestalten können (Vgl. Silberer 2002, S. 718).

„Sowohl im stationären Handel als auch im klassischen Versandhandel, ob per Katalog oder Teleshopping, sind Sortimentsumfang und Anzahl der Artikel innerhalb des Warengabotes beschränkt. Verkaufs- und Katalogflächen sind stets ein limitierender Faktor. Beides trifft gleichermaßen auf die Größe von Einzelgeschäften oder Einkaufszentren wie auf den Umfang der Angebotsträger im klassischen Versandhandel (Kataloge, Teleshopping-Formate) zu“ (Boersma 2010, S.23). Im Gegensatz zum stationären Handel ist der E-Commerce den angegebenen Limitierungsfaktoren nicht ausgesetzt. Im Online-Handel zählt hingegen das breit aufgestellte Sortiment, was bedeutet, dass die Anzahl der Produkte nicht eingeschränkt wird, sondern eher erweitert, damit der Kunde auf einem Klick fündig wird. Da die Grenzkosten beim Online-Handel sehr gering sind, ist ein nahezu unbegrenztes Sortiment möglich. „Das Angebot im klassischen Handel umfasst z.B. bei Büchern und CDs überwiegend Topseller und Neuerscheinungen. Special-Interest-Artikel sind überwiegend bei Spezialkatalogversendern oder in kleinen spezialisierten Geschäften erhältlich. Derzeit listet die Deutsche Nationalbibliothek im Jahresbericht 2008 rd. 13 Mio. Monografien und rd. 885 Tsd. Musiktonträger in ihrem Bestand auf (vgl. Deutsche Nationalbibliothek 2008). Amazon.de hat aktuell rd. 6,7 Mio. Bücher, rd. 3 Mio. Tonträger und 10 Mio. MP3-Titel im Angebot, wie die eigene Auszählung bei Amazon.de per 2010 ergab. Aber auch in den anderen Sortimenten gibt es zunehmend Category Killer, die ein riesiges Angebot bieten, das weder in einen Katalog, noch in ein Geschäft passen würden“ (Boersma 2010, S. 24). Ein weiterer Pluspunkt für die Unternehmen ist außerdem die enorme Reichweite der Konsumenten. Des Weiteren wird auch ihre Flexibilität bedeutend erhöht, da die Produkte über den Onlineshop kurzfristig und rasch an veränderte Kundenbedürfnisse angepasst werden können (Vgl. Köck 2010, S. 45).

### 2.3.2 Betriebstypen des E-Commerce

(...) „Viele Hersteller, sowie vertikal integrierende und stationäre Händler treten als direkte neue Wettbewerber in den Online Markt. Speziell die Online Aktivitäten der vertikalen Markenhersteller generieren mit ihren kompletten Markensortimenten z.T. sehr hohe Umsätze. Die Hersteller bzw. Vertikalen bieten in ihren eigenen Online-Shops eine viel größere Auswahl als andere Händler an, die diese Marke vertreiben. Sie sind somit sehr attraktiv für markenaffine Kunden“ (Boersma 2010, S. 26).

Die Voraussetzungen für exzellente Performance im Web, sind je nach Betriebstyp allerdings recht unterschiedlich. Im Online-Handel sind als „Dinosaurier“ zweifelsohne die klassischen Versandhändler wie Otto, Neckermann, Lands-End, Hawesko usw. mit Online-Anteilen von mittlerweile über 50 Prozent. Es ist allerdings nicht korrekt diese Distanzhandelsform als Multi-Channel-Systeme zu bezeichnen, auch wenn sie kein stationäres Geschäft führen. Sie werden „hybrider Online-Handel“, wenn sie mit dem Parallelbetrieb aus klassischen sowie elektronischen Versand eine eigenständige Handelsform bilden. Zu unterscheiden ist hierbei der „Pure-Online-Handel“. Dies ist eine reine Form des Online-Handels (z.B. Hutshoping.de, Buch.de, Gourmondo.de). Bei Portalen ist zu beobachten, dass zunehmend auch Kooperationen von Online-Händlern stattfinden, die damit den „kooperierenden Online-Handel“ bilden. Bei Apothekengroßhändlern stellt dies eine gängige Form des Online-Handels dar (z.B. apotheke.com) sowie bei Buchgroßhändlern (z.B. buchhandel.de oder libri.de) bzw. Verbundgruppen (z.B. Euronics.de). Des Weiteren ist der Multi-Channel-Handel eine weitere Form des Online-Handels (z.B. Lascane, Bon-Prix, Sportcheck, Globetrotter) (Vgl. Heinemann 2010, S. 8f.).

Von „modernen“ Multi-Channel-Systemen kann nur gesprochen werden, wenn die Kombination aus stationären sowie elektronischen Verkaufskanälen vorhanden ist. Ansonsten spricht man immer nur von „traditionellen“ Mehrkanalsystemen (Vgl. Heinemann 2009, S. 46ff.). „Zunehmend nutzen Herstellerunternehmen den Internet-Kanal, um in das Direktgeschäft einzusteigen und Disintermediation zu betreiben. Diese Form des Online-Verkaufs an Endkunden stellt den „vertikalisierten Online-Handel“ dar (z.B. Esprit, BOSS, adidas, Nike, Apple oder Gabler). Reine Online-Händler, also „Pure-Online-Händler“, sind immer seltener anzutreffen. Insgesamt beträgt der Marktanteil der reinen Online-Händler im E-Commerce-Umsatz nur noch ca. 26 Prozent.

Allerdings findet sich unter den „Pure-Playern“ auch die höchste Innovationsrate“ (Heinemann 2010, S. 9).

---

Quelle: Eigene Recherche

1	<b>Pure Online-Handel</b>	<b>Hochspezialisierte Anbieter auch mit kleiner Betriebsgröße, die das Internet als Verkaufsplattform nutzen</b> Vente Privée, Zappos, Asos, Net-A-Porter, Yoox
2	<b>Kooperat. Online-Handel</b>	<b>Verbünde oder Branchenportale mit einheitlicher Store-Brand sowie eBay- und Amazon-Partnerschaften</b> Amazon, Fahrrad.de
3	<b>Multi-Channel-Handel</b>	<b>Stationäre Einzelhändler mit zusätzlichem Internetkanal oder vice versa mit Channel-Hopping-Möglichkeit</b> Argos, The White Company, NEXT, Top-Shop, REI, Lakeland
4	<b>Hybrider Online-Handel</b>	<b>Parallelbetrieb aus klassischem und elektronischem Versand in einem gemeinsamen Distanzhandelskanal</b> NBrown, JP Boden, Lands End
5	<b>Vertikaler Online-Handel</b>	<b>Hersteller mit Internet als B2C-Vertriebsweg oder Anbieter von Mass-Customization und Open-Innovation</b> TailoreStore, Spreadshirt, Factory121

---

Abbildung 4: Unterteilung der „Best Practices im E-Commerce“ in Betriebstypen (Heinemann/Haug, Web-Exzellenz, S.10)

Heutzutage ist es aufgrund der niedrigen Investitionskosten sogar für kleinere Unternehmen möglich, einen Onlineshop einzurichten (Vgl. Brick&Click 2010, S. 41f.). Fehlende IT-Kenntnisse sind gegenwärtig kein Hindernis für die Eröffnung eines virtuellen Shops. Der Aufbau wird stark von Benutzerfreundlichen Softwares vereinfacht. „Der Onlinehandel funktioniert nach dem sogenannten „Bring Prinzip“. Im Vergleich zum stationären Handel besucht hier nicht der Kunde das Geschäft um die Produkte nachzufragen, sondern er bestellt die Ware und lässt sich diese durch den Händler zuliefern. Der Einkauf wird rein über das Internet abgewickelt und erfolgt ohne das Betreten eines realen Geschäftslokales“ (Jesner 2013, S. 4).

Der Online-Handel ist das Angebot über World Wide Web an Endkunden. Bestellung erfolgt interaktiv über Internet oder über das Telefon. Die Lieferung und

Handling ist wie im Versandhandel. Außerdem verfügt er eher über eine breitere und flachere Sortimentsausrichtung mit individuellen Angeboten für Kunden. Neue E-Marketinginstrumente kommen hier ebenfalls zum Einsatz. Beispiele hierfür sind Amazon.de, Ebay.de, Asos.com und Sprd.net. (Vgl. Heinemann, 2008, S. 21). Zu den bereits genannten gibt es weitere Geschäftsmodelle, die in ihrer Form nur im Internet implementierbar sind. Es gibt bereits seit geraumer Zeit neue Start-Ups, die mit dynamischen Preismodellen auf dem Online-Markt mitmischen. Beispielsweise Swoopo und Rabattschlacht sind derzeit besonders hervorzuheben (Vgl. Boersma 2010, S. 27f.). Diese beiden Unternehmen setzen auf „Auktionen mit Gebotskosten“. Swoopo lässt die Preise mit jedem Gebot steigen. Rabattschlacht hingegen lässt sie fallen. In Frankreich und in 2009 in Deutschland wurde ein weiteres neues Geschäftsmodell mit myfab 2008 gestartet (Vgl. Boersma 2010, S. 28). „Bei myfab 2008 erfolgt die Auswahl der zu verkaufenden Produkte (Möbel, Wohnaccessoires etc.) über Crowd-Sourcing. Wöchentlich werden Produkte vorgestellt, die es noch nicht gibt. Mitglieder auf myfab können dann über zukünftige Kollektion abstimmen. Nach der Abstimmung können die Möbel gekauft werden und erst nach dem Ende einer Verkaufsaktion leitet myfab die gesamte Bestellmenge zur Produktion an die entsprechende Fabrik weiter. Dadurch, dass myfab die Zwischenhändler umgeht und die Artikel On-Demand produzieren lässt, wodurch Fehl- oder Überproduktionen vermieden werden und keine Lagerkosten entstehen, können die Produkte deutlich günstiger, als im normalen Handel angeboten werden“ (Boersma 2010, S. 28).

### 2.3.3 Beziehungstypen des E-Commerce

„**Business to Business** der (B2B) E-Commerce Teilbereich bezieht sich auf den elektronischen Handel, der sich auf die Austauschbeziehungen über elektronische Netze zwischen Unternehmen, die sich jeweils als Anbieter oder Nachfrager gegenüberstehen können. Im Wesentlichen wird dieser Austausch von Softwaresystemen realisiert, d.h. zwischen Zulieferern, Herstellern, Dienstleistern und Händlern“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 9). Ein erheblicher Anteil der B2B Geschäftsmodelle konzentriert sich auf vier Bereiche des Supplier Managements, des Distributionsmanagement, des Channel Managements und des Payment Managemnts (Vgl. Manzoor 2010, S. 5). Zentrale Ziele des Einsatzes von E-Commerce-Modellen im B2B Bereich liegen vor allem in den erheblichen Einsparpotenzialen und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch eine schnelle-

re und automatisierte Abwicklung von Transaktionen und den implizierten Einsatz von Informations- und Kommunikationsnetzen begründet, die sich innerhalb der Beschaffungsprozesse beispielsweise in einer engen Kopplung von Zulieferfirmen an Unternehmen und deren optimierter Koordination manifestieren (Vgl. Opuchlik 2005, S. 28; Jung 2006, S. 214). Im B2B E-Commerce sind neben diesen elementaren Zielsetzungen aber auch noch weitere Vorteile ausgemacht, wie z.B. eine Verbesserung der Kundenbindung, die Möglichkeit zur Vergrößerung des Absatzpotenzials oder die Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile und neuartige Geschäfts- und Marktmodelle zu schaffen (Vgl. Ruff 2003, S. 10). „Ein eigenes Online-Beschaffungssystem, das den Geschäftskunden zur Verfügung gestellt wird, dient der Reduzierung der Prozesskosten des Einkaufs. Im B2B E-Commerce wird ein Großteil des gesamten E-Commerce-Marktvolumens in Deutschland erwirtschaftet, während ein Großteil der Transaktionen aufgrund des Handels mit Endkunden im B2C E-Commerce stattfindet“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 9).

„**Business to Costumer** (B2C) E-Commerce steht für diejenigen Geschäftsmodelle, innerhalb derer sich Unternehmen als Anbieter und Endkonsumenten als Nachfrager von physischen sowie digitalen Gütern und/oder Dienstleistungen gegenüberstehen. Charakteristisch für diesen Beziehungstyp ist der Bestell- und Verkaufsprozess eines gewerblichen Anbieters, der einen großen, wechselnden Anzahl von Kunden gegenübersteht“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 9). Dieser Prozess beinhaltet im Wesentlichen die Nutzung elektronischer Medien zur effizienten Abwicklung von Marketingaktivitäten, Bestellungen, dem Zahlungsmanagement, dem After Sales Service und - sofern es sich um digitale Güter handelt - sogar der Lieferung (Vgl. Sun/Finnie 2004, S. 59). Trotz anfänglicher Skepsis auf Konsumentenseite gegenüber dem Onlineshop - vor allem hinsichtlich der Sicherheit von Daten und Zahlungswesen und einer tendenziell kritischen Haltung gegenüber der Zuverlässigkeit und Seriosität der Anbieter - hat sich der B2C E-Commerce-Markt innerhalb der letzten Jahre in Deutschland fest etabliert und machte 2013 mit 33,1 Mrd. € bereits über 70% des gesamten Versandhandelsumsatzes aus (Handelsverband Deutschland 2013). „Obwohl die Absatzvolumina im Vergleich zum B2B Bereich deutlich geringer sind, verweisen die seit Jahren anhaltenden, zweistelligen Wachstumszahlen dennoch auf die hohe Bedeutung und das enorme Potenzial, das dieser Branche innewohnt“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 9).



Beim **Costumer to Business** (C2B) E-Commerce stehen sich Endkonsumenten als Verkäufer und die Unternehmen als Käufer gegenüber, umgekehrt zum B2C E-Commerce. Gewerbliche Abnehmer kaufen Produkte oder Dienstleistungen von privaten Anbieter. Die Plattform wird hier ebenfalls wie im B2C E-Commerce wird also auch hier vom gewerblichen Unternehmen bereitgestellt. Die Zahlungsabwicklung sowie die Freigabe von Lieferscheinen werden allerdings vom Plattformbetreiber durchgeführt. Es kehrt sich hierbei die Käufer-Verkäufer-Beziehung um (Vgl. Stallmann/Wegner 2015, S. 10f.).

„**Costumer to Customer** (C2C) E-Commerce stehen sich Privatkunden als Leistungsanbieter und Leistungsnachfrager bei der Abwicklung rechtswirkender Transaktionen gegenüber. Typische Erscheinungsformen des C2C-E-Commerce Bereiches sind die auch im B2C genutzten elektronische Marktplätze und Online-Auktionshäuser. So ist eBay beispielsweise nicht nur eine Plattform für gewerbliche Verkäufer, sondern fokussierte ursprünglich auf die Geschäftsidee, private Käufer und Verkäufer zusammenzubringen. In der Praxis findet demnach durchaus eine Verschmelzung von B2C und C2C E-Commerce-Geschäftsmodellen innerhalb von Online-Plattformen statt“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 11). Aufgrund der Tatsache, dass im C2C-Bereich jedoch kein Umsatz von Unternehmen generiert wird, wird dieser Bereich auch nur selten in statistischen Erhebungen oder gewerblichen Studien untersucht (Vgl. Baldauf/Stair 2010, S. 441). „Die vierte Form der Beziehungstypen, stellt die Beziehung zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Endverbrauchern bzw. Unternehmen dar. Dies ist der Administration to Consumer (A2B) E-Commerce. Administration to Consumer ist der Teil des E-Business, der sich dem Einfluss der Informationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung befasst die Effizienz der Beziehungen zwischen Behörden und Privatpersonen beeinflusst. Dieser Teil des E-Business wird auch E-Government genannt (Internet Manual 2015)“. Anhand der erläuterten Beziehungstypen des E-Commerce, lässt sich erkennen, dass der Online-Handel ein breites Spektrum an Geschäftsbeziehung mit sich bringt. Es sind dem Unternehmer keinerlei Einschränkungen bezüglich der Auswahl des Beziehungstypus für das eigene Unternehmen vorenthalten. Dennoch bedarf es einer sorgfältig Überlegung, welchem Beziehungstyp man sich widmen bzw. besonders widmen möchte. Es ist den Unternehmen selbst überlassen für welchen sie sich entscheiden. Bedeutend ist, dass sie zur Vertriebsstrategie des Unternehmens passt. Eine Kombination der Beziehungstypen, stellt ebenfalls eine Option dar.

## **3 Chancen des E-Commerce als Vertriebsstrategie für Unternehmen**

### **3.1 Paradigmenwechsel im Marketing**

„Knapp die Hälfte der Deutschen zwischen 14 und 69 Jahren kauft inzwischen über das Internet ein“. Weitere 15 Prozent der Endverbraucher kaufen gelegentlich online ein, so die Studie *Online Shopping Survey 2015* der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK 2015). „Demnach ist der Onlinehandel für Konsumforschung heutzutage ein kaum wegzudenkender Einkaufskanal. Die Herausforderungen, die sich einem Onlinehändler stellen, sind jedoch im Vergleich zum stationären Handel oftmals um ein Vielfaches höher, da sich das strategische Wettbewerbsumfeld in den vergangenen Jahren deutlich verändert hat“ (Stallmann/Wegner 2015, S. 23). Das Internet stellt zwischen Anbieter und Nachfrager den virtuellen Begegnungsraum dar und weist Eigenschaften der Ort- und Zeitunabhängigkeit (Ubiquität) auf. In Abhängigkeit von seiner technischen Infrastruktur und seinen Präferenzen, kann jeder Teilnehmer diesen virtuellen Raum betreten. Er kann in ihm verbleiben aber auch wieder verlassen. Diese globale und augenblickliche Reichweite unterscheidet sich grundlegend von anderen Märkten, und ist somit in den Ausmaßen noch nie zuvor dagewesen. Diese und auch weitere Vorteile haben sicherlich zur Diffusion des Internets beigetragen (Vgl. Heinemann 2008, S. 22). „Das Internet ist demnach zum Synonym für eine neue Welt und für die New Economy geworden. Jedes Unternehmen, welches im E-Business eine aktive Rolle spielen möchte, durchläuft einen Entwicklungsprozess vom einfachen Verkauf im Internet zur Umsetzung der Prinzipien des E-Business. E-Commerce und E-Business werden oft synonym verwendet, jedoch unterscheiden sie sich voneinander im Bezug auf Ausprägung und Reichweite“ (Internet Manual 2015).

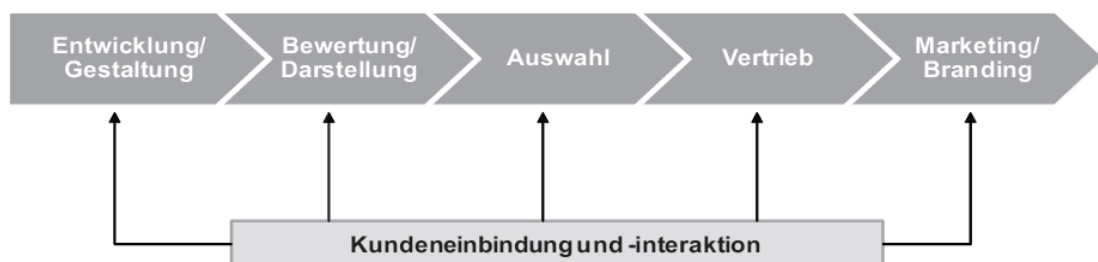
Durch das Internet wurden die globalen Informations- und Datenprozesse transparenter gemacht und beschleunigt. Dies prägt maßgeblich den Informationsprozess. Das Internet ist ein Medium, das sich wie kein anderes schnell verbreitet hat und in keinsten Weise so vielfältig eingesetzt wurde. Aufgrund dessen innovative Funktionsweise, ist es inzwischen zur zentralen Achse der globalen Datenströme aufgestiegen. Dies hat zur Folge, dass sich ehemals stabile Grenzen, begonnen haben sich virtuell aufzulösen. Durch die Vernet-

zung von Informationen in Echtzeit entwickeln sich das Weltwissen in immer kürzeren Zyklen weiter.

„Das veränderte Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Kunden ist gekennzeichnet durch die Verschiebung der eindimensionalen Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden, bis hin zu einer Interaktion zwischen den Kunden untereinander und mit dem Unternehmen. Diese Situation empfinden viele Unternehmer als Bedrohung, da die Prozesse zur Markenbildung nicht mehr alleine durch die Unternehmen selbst planbar sind, sondern eine Variable und zwar der Kunde selbst, aufgetaucht ist, die das Markenimage und den Marketing-erfolg wesentlich beeinflusst“ (Haug/Küper 2010, S. 118). Aufgrund der Transparenz und Vernetzung gibt es im Internet keine Möglichkeit diesen Einfluss zu vermeiden. Deshalb sollten Unternehmen vielmehr das positive Potenzial des Kundenwissens erkennen und diese Gegebenheiten für die eigenen Geschäftsprozesse nutzen. Ausschließlich Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse vollständig auf ihre Kunden ausrichten (siehe Abbildung 5) und sie aktiv bei Produktentwicklung, -auswahl und -vertrieb mit einbeziehen, werden im Markt auf lange Sicht erfolgreich bestehen können.

---

Quelle: mindwyse 2009



---

Abbildung 5: „Kundeneinbindung und-interaktion über alle Phasen der Geschäftsprozesse“ (Heinemann/Haug, Web-Exzellenz, S.118)

„In den ersten Jahren des E-Commerce-Hypes vertraten viele Experten aus Literatur und Praxis noch die Ansicht, dass Online Pure Player aufgrund signifikanter ökonomischer Vorteile gegenüber dem traditionellen Handel B2C E-Commerce-Markt in Zukunft dominieren würden“ (Stallamnn/Wegner 2015, S. 15). Nach wachsenden Insolvenzen von Online Pure Playern wurde zunehmend bewusst, dass das Internet in den kommenden Jahren, nicht die traditionellen Vertriebswege ersetzen wird. Die Kombination zwischen physischem und digitalem Auftritt wird in Zukunft näher zusammenwachsen (Vgl. Stallamnn/Wegner 2015, S. 15). „Der Paradigmenwechsel zeigt sich in der Tatsache, dass nicht die beste Kommunikation den Markterfolg ausmacht, sondern die beste „reale Leistung“. Somit sollte jedes Mittel genutzt werden, um Kundenwünsche besser zu verstehen und die Qualität der Produkte, Services und Mehrwerte zu optimieren. Die Konkurrenz ist im Netz nur „einen Klick“ entfernt, wodurch die Anforderungen der Kunden an Unternehmen zunehmend steigen“ (Haug/Küper 2010, S. 118). „Marken müssen die Theorie vom souveränen Konsumenten akzeptieren. Sie müssen den Kunden auf Augenhöhe begegnen und lernen ihn nahezu in den gesamten Wertschöpfungsprozess zu integrieren“ (Berger 2009, S. 32-33).

Der Handel erfährt außerdem durch das Internet eine weitere grundsätzliche Veränderung, das sind die deutlich gesunkenen Markteintrittsbarrieren im E-Commerce. Die Errichtung eines Online-Shops und die Gewinnung von Kunden, sind verhältnismäßig leicht und kostengünstig geworden. Des Weiteren ermöglicht das Internet Anbietern, die Platzierung von neuen Shopping-Formaten und/oder Geschäftsmodellen im Wettbewerb, um sich mit ihren Alleinstellungsmerkmalen, Marktanteile von den klassischen Anbietern abzunehmen (Boersma 2010, S. 25f.).

### **3.2 Channel Hopping**

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass dieser Argumentationspunkt sich auf Unternehmen bezieht, die eine Multi-Channel-Vertriebsstrategie führen. In diesem Falle stellt der Online-Handel eine Erweiterung des Vertriebskanals dar, was zum einen sowohl viele positive, als auch negative Aspekte mit sich bringt. Die Kunst liegt darin, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen den Kanälen zu finden. Für Pure-Online-Händler hingegen, bildet der E-Commerce den einzigen Vertriebskanal, somit können in diesem Fall keine Kannibalisierungseffekte ent-

stehen. Die Konkurrenz liegt hierbei unmittelbar im virtuellen Umfeld einen Mausklick weiter.

Die Ergänzung eines Online-Handels um unterstützende Absatz- und Kommunikationskanäle bietet dem Kunden zusätzlichen Mehrwert, da er zunehmend nach Channel-Hopping-Möglichkeiten verlangt. Dieses beweist auch die Tatsache, dass mittlerweile über 60 Prozent der Einzelhandelsumsätze im Internet auf Multi-Channel-Retailer entfallen und „Pure-Internet-Händler“ immer seltener werden. Diesbezüglich lässt sich eindeutig sagen, dass Multi-Channel-Retailer Kundenbedürfnisse besser erfüllen können und dem Kunden einen höheren Gesamtnutzen als Pure-Internet-Händler bieten (Vgl. Heinemann 2009a, S. 48). „Insgesamt lässt sich feststellen, dass 35% derjenigen Kunden, die sich beispielsweise im Online-Shop eines Händlers informieren, auch in diesen Geschäften kaufen. Dabei werden in 31% der Fälle dasselbe Produkt und dieselbe Marke eingekauft, in 4% der Fälle wechseln die Kunden auf ein anderes Produkt bzw. eine andere Marke. Bemerkenswert ist, dass 65% der Konsumenten allerdings nach der Informationsphase den Anbieter gewechselt und im Geschäft eines Mitbewerbers gekauft haben (Vgl. Schröder 2005, S. 69). *Michael Boyd*, CRM-Direktor von *Eddie Bauer*, wird von *Zentes und Schramm* (2002, S. 457) mit der Aussage zitiert: „Customers shopping in all three of our channels, the store, the web site, and the catalog, are more than three times more profitable than single channel customers.“ Über *JCPenney* findet sich die Angabe: „Multichannel-Kunden geben vier Mal mehr aus als in alten Kanälen!“.

Die Hersteller schaffen es häufig nur an einen Teil des Marktes anzuvisieren, wenn sie mit einem einzigen Absatz ihre Leistungen vertreiben. Erst durch die Distribution über mehrere Vertriebskanäle wird das Marktpotential umfassend erschlossen. Durch eine erhöhte Marktabdeckung haben bestehende Kundensegmente die Möglichkeit, Leistungen des Unternehmens über mehrere Kanäle zu beziehen. Dadurch wird wiederum die Kundenbindung erhöht und der zusätzlich positive Effekt ist, dass Mehrkanal-Kunden in der Regel höhere Ausgaben tätigen als Kunden, die nur einen einzigen Kanal verwenden (Vgl. Neslin/Shankar 2009, S. 72).

Somit liegt die Tatsache vor, dass sich der Fokus weg von einzelnen Transaktionen in einzelnen Kanälen in die Richtung eines konsequenten Managements der Wechselbeziehungen zwischen den Kanälen und dem Markt- und Wettbewerbsumfelds eines Unternehmens. Es wird zwischen den Kanälen und dem

Markt- und Wettbewerbsumfeld des Unternehmens bezeichnen. Die Bezeichnung dieser Herausforderung lautet, die erfolgreiche Konfiguration des Mehrkanalsystems. Im Fokus stehen dabei die Fragen, wie müssen die Kanäle situationsspezifisch kombiniert werden und welche Wechselbeziehungen zwischen den Absatzkanälen genutzt werden sollen. Je nach Ausprägungsgrad ergeben sich Unabhängigkeiten, die sich auf einem Kontinuum zwischen Synergien und Unabhängigkeiten der Absatzkanäle anordnen lassen (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 185). „Fokussieren Unternehmen hingegen auf die potenziellen Synergien zwischen den Absatzkanälen, so wird damit eine intensive Abstimmung der Kanäle zueinander, der internen Prozesse und der Verhaltensprämissen im Unternehmen notwendig. Damit werden die Integration der Kanäle und die aktive Verstärkung der Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu den zentralen Aufgaben des Channel Managements. Abhängigkeiten zwischen den Kanälen werden bewusst gefördert. Die Kanäle nehmen gemeinsam die wertschöpfenden Aufgaben der Distribution wahr“ (Schögel/Binder 2011, S. 186). „Egal in welchen Fällen die Kunden in welchem Ausmaß die verschiedenen Kanäle nutzen, so kann unbestritten festgehalten werden, dass ein „Channel-Hopping“ der Kunden tatsächlich stattfindet, was insbesondere den convenienceorientierten Kunden auszeichnet“ (Heinemann 2011, S. 14). Nur ein kleiner Teil der Händler ist auf das „Channel-Hopping“ eingestellt, obwohl diese Art des Kanalverhaltens von Kunden bevorzugt wird. Konsumenten, die z.B. stark nachgefragte Aktionsartikel in einer Tchibo-Filiale nicht erhalten, versuchen in den meisten Fällen eine telefonische oder online Bestellung (Vgl. Heinemann 2008, S. 49). „Wesentlicher Grund dafür, als Handelsunternehmen schließlich doch in verschiedenen Absatzkanälen tätig geworden zu sein, liegt in dem Wunsch der Konsumenten begründet, auf verschiedenen Wegen mit einem Anbieter in Kontakt zu treten. In einer Konsumentenbefragung zum Thema „E-Zufriedenheit“ gaben mehr als 70% der Befragten an, in ihrem Einkaufsverhalten zukünftig die Wahl zwischen „Online“-Beschaffungskanälen haben zu wollen“ (Heinemann 2008, S. 3). Über 40% äußerten sogar, bei der Wahl des Handelsunternehmens dasjenige zu bevorzugen, das über verschiedene Absatzkanäle verfügt (Vgl. Ahlert 2003, S. 6f.). „Dem Kunden ist ein „Channel Hopping“, d.h. der Wechsel zwischen verschiedenen Absatzkanälen während des Kaufprozesses problemlos möglich, weil die Verantwortung für die Gesamtheit der Kunden bei allen Kanälen gemeinsam liegt,“ (Verhoef/Neslin/Vroomen 2007, S. 129). Für Van Baal und Hudetz (2006, S. 16) steht fest: „Mit zunehmender Intensität der Harmonisierung der Vertriebskanäle

in einem Multi-Channel-System steigt einerseits der Anteil des kannibalisierten Umsatzes, andererseits aber auch die Kundenloyalität, die sich zumeist auf langfristige Umsatzentwicklung auswirkt." Mehrkanalkunden sind in der Regel rentabler. Das Internet war zu Beginn als reines Informationsmedium gedacht. Allerdings etablierte es sich recht schnell als elektronischer Absatzkanal, welches dem Kunden ermöglicht vom eigenen Computer aus Leistungen zu kaufen. Das Internet kann auf drei unterschiedliche Möglichkeiten von Händlern genutzt werden (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 179). „Erstens kann das Internet bestehende Absatzkanäle unterstützen (Schögel/Binder 2011, S. 179). Durch innovative Zusatzleistungen im bestehenden Absatzkanal kann so durch das Internet die Zufriedenheit der Kunden erhöht werden. Zweitens kann das Internet als eigenständiger Absatzkanal eingesetzt werden. Unternehmen erhalten dadurch die Möglichkeit einen direkten Zugang zum Endkunden zu erhalten. Und drittens können mit dem Internet neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Dabei handelt es sich im Prinzip um die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im Internet unter Beteiligung der Distribution" (Schlögel/Tomczak/Birkhofer 1999, S. 303).

Quelle: Passenheim 2003, S. 99

	Vorteile	Nachteile
Han- dels- sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• globale Präsenz</li> <li>• direkte Bestellannahme</li> <li>• Gewinnung von Kundendaten</li> <li>• One-to-One-Marketing</li> <li>• Cross/ Up-Selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher technischer Aufwand</li> <li>• kein schneller ROI</li> <li>• Wettbewerb auch mit bisher branchenfremden Anbietern</li> <li>• „free rider“-Mentalität</li> </ul>
Kun- den- sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anywhere- und Anytime- Verfügbarkeit</li> <li>• Unabhängigkeit von Öffnungszeiten</li> <li>• Größere Auswahl und Vergleichbarkeit an Produkten und Angeboten</li> <li>• Markttransparenz</li> <li>• Individuelle Angebote</li> <li>• Offenheit</li> <li>• bessere Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlender physischer Kontakt mit den Produkten</li> <li>• fehlender sozialer Aspekt beim Einkauf</li> <li>• mögliche Schwierigkeiten bei der Reklamation</li> <li>• Sicherheit bei der Zahlungsabwicklung</li> <li>• ggf. Mindestbestellwert und zusätzliche Kosten</li> </ul>

Abbildung 6: Die Vor- und Nachteile des „Absatzkanals Internet“ (Heinemann 2008, Multi-Channel-Handel, S.23)

In Betrachtung der Merkmale des Online-Handels, empfiehlt sich eine zweiseitige Betrachtung aus Handels- und Kundensicht. Dadurch wird vermieden, dass die Wertschöpfungskette vom Handelsunternehmen zum Konsumenten „abgeschnitten“ betrachtet wird und dementsprechend nur ein Partner von der Transaktion entscheidend profitiert. In Abbildung 6 sieht man die Vor- und Nachteile des online Absatzkanals (Vgl. Heinemann 2008, S. 23). Aus Handelssicht lassen sich folgende Chancen nennen: Erhöhung der Konsumentenreichweite und der Marktabdeckung, Wirtschaftlichkeit, Risikoausgleich, Flexibilität, Kundentreue sowie Imagegewinn und Markenverjüngung (Vgl. Heinemann 2008, S. 188). „Im klassischen Versandhandel, sowie im stationären Handel ist der Markteintritt für neue Kleinunternehmer aufwendig und riskant. Die Eröffnung eines Geschäftes oder die Herstellung eines Kataloges erfordern vielseitiges Know-How und relativ hohe Anfangsinvestitionen. Auch die Kundengewinnung macht Investitionen in Marketing notwendig. Ähnlich war die Situation für Hersteller. Sobald sie selbst den Vertrieb übernehmen wollten, war i.d.R. ein entsprechendes Filialnetz oder eine entsprechende Vertriebskultur notwendig, um rentabel verkaufen zu können. Im Internet dagegen können Kleinunternehmer und Hersteller mit geringerem Aufwand Artikel verkaufen und gleichzeitig eine größere Kundengruppe ansprechen“ (Boersma 2010, S. 26). Selbst wenn das Produkt nicht in einem Online Shop gekauft wird, ist für fast alle Internet-Nutzer das Internet das glaubwürdigste Medium, um sich zu informieren und Kaufentscheidungen zu treffen oder zumindest vorzubereiten: 97 Prozent aller deutschen Haushalte, welche über einen Internet-Anschluss verfügen, recherchieren zunächst im Web, bevor eine Kaufentscheidung getroffen wird (Vgl. Schneller 2009, S. 28).



Quelle: In Anlehnung an Passenheim 2003, S. 124

	Chancen	Risiken
Handels-sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erhöhung der Konsumentenreichweite</b> durch breitere Kanalstreuung</li> <li>• <b>Erhöhung der Marktabdeckung</b> durch die Erschließung neuer Kundengruppen und anderer Mediennutzer</li> <li>• <b>Wirtschaftlichkeit</b> durch die Nutzung von Synergiepotentialen</li> <li>• <b>Risikoaussgleich</b> durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien</li> <li>• <b>Flexibilität</b> durch medienspezifische Reaktionen auf Marktentwicklungen</li> <li>• <b>Kundentreue</b> durch gestiegenes Image und medienübergreifende Aktivitäten</li> <li>• <b>Imagegewinn und Markenverjüngung</b> durch Absatzkanal-Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schwierigkeiten der Implementierung</b> durch mangelndes Problembewusstsein</li> <li>• <b>Kontrollverlust</b> durch die Einschränkung von Handlungsspielraum auf Grund steigender Komplexität in der Mediensteuerung</li> <li>• <b>Suboptimierung</b> durch gestiegene Aufgabenkomplexität</li> <li>• <b>Kannibalisierungseffekte</b> durch konkurrierende Absatzkanäle</li> <li>• <b>Konflikte</b> durch Konkurrenzsituationen in den verschiedenen Medien</li> <li>• <b>Sinkende Differenzierungspotenziale</b> durch Zunahme von Penetration und Standards</li> </ul>
Kunden-sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anpassung an Kundenbedürfnisse</b> durch gezielte Kommunikation in verschiedenen Medien</li> <li>• <b>Risikoaussgleich</b> durch die Vermeidung von Abhängigkeiten von bestimmten Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verwirrung beim Kunden</b> durch die Kommunikation der gleichen Leistung in verschiedenen Medien</li> <li>• <b>Unzufriedenheit</b> durch mangelnde Channel-Hopping-Möglichkeit</li> </ul>

Abbildung 7: Das Multi-Channel-Handel mit ihren Risiken und Chancen (Heinemann, Multi-Channel-Handel, S.187)

Es kann in einzelnen Absatzkanälen passieren, dass starke Abhängigkeiten von einzelnen Kundengruppen oder Absatzmittlern entstehen. Die Reduzierung kann neben der Diversifikation über die Ansprache verschiedener Kundensegmente geschehen und kann somit Abhängigkeiten innerhalb indirekter Vertriebssysteme reduzieren, wenn das Unternehmen verschiedene Absatzkanäle einsetzt. Die Ergänzung durch ein Franchising System oder den Direktvertrieb über den unternehmenseigenen Online-Shop, kann die Distribution über mächtige Einzelhändler ergänzen. Dadurch wird der Durchgriff auf die Distributionsfunktionen verbessert und die Abhängigkeit vom indirekten Absatzkanal reduziert (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 183).

### 3.3 Steigerung des Bekanntheitsgrades

Der E-Commerce trägt einen großen Beitrag zum Imagegewinn und der Markenverjüngung durch die Absatzkanal-Innovation bei. Ein Unternehmen ohne Internet-Präsenz gilt heutzutage als „veraltet“. Hauptsächlich nutzen die meisten Konsumenten das Internet, um sich im Vorfeld ihres Kaufes über Produkte vorab zu informieren. Wer eine Website besitzt kann demnach auch das Internet gut für Imagewerbung nutzen. Das Unternehmen wird von vielen Besuchern anhand des Internet-Auftrittes beurteilt und nicht allzu selten bildet sich dabei eine gefestigte Meinung. Dieses gilt insbesondere für die jungen Kaufgenerationen, die ohne Internet vielfach gar nicht mehr erreicht werden können. Ein Unternehmen darf sich nicht mit „halben Sachen“ zufrieden geben, wenn sie den Internet-Kanal als Marketinginstrument zur Imageverbesserung und Markenverjüngung nutzen möchte (Vgl. Heinemann 2008, S. 190f.).

### 3.4 Gewinnung neuer Zielgruppen

Ein weiteres Argument, um die Chancen des E-Commerce zu erläutern, ist die Gewinnung von neuen Zielgruppen bzw. die Abschöpfung der bestehenden Zielgruppe. Hierbei ist ebenfalls zwischen einem klassischen Unternehmen einem Puren-Online-Händler zu unterscheiden. Das klassische Unternehmen, sprich, einem Unternehmen mit Direktvertrieb bzw. einem stationären Handel, können durch den E-Commerce Zielgruppen ansprechen, die sie nie zuvor erreichen konnten. Es gibt klassischen Unternehmen die Möglichkeit Zielgruppen anzusprechen, die eventuell noch nie zuvor mit ihrem Produkt oder der Dienstleistung in Kontakt getreten sind. „Über Mehrkanalsysteme lassen sich zusätzliche Marktpotentiale erschließen, indem neue Kundengruppen angesprochen werden, die vorzugsweise in Kanälen zu finden sind, die das Unternehmen bisher nicht bedient hat“ (Schögel/Binder 2011, S. 182). Dadurch, dass der Internetzugang heutzutage für so gut wie jedermann zugänglich ist, stellt das Kontaktmedium „Internet“ zwischen Unternehmen und potenziellen Käufer keine bzw. geringe Kosten dar. Allerdings ist zu erwähnen, dass die Höhe der Marketingkosten im Online-Handel zwar weitaus geringer als im klassischen Marketing erforderlich ist, aber dadurch, dass im Internet eine Informations- und Sortimentsüberflutung herrscht, müssen hierbei die Marketingmaßnahmen umso kreativer und individueller sein.

Durch die geringen Markteintrittskosten des E-Commerce, ist diese Form der Vertriebsstrategie eine attraktive Vertriebsform z.B. für Start-up-Unternehmen. Oftmals startet ein Start-up-Unternehmen mit einem geringen Budget, wenig Personal und einem geringen Kundenstamm. Demnach bietet der E-Commerce solchen Unternehmen, eine unendliche Reichweite zu neuen potenziellen Kunden. Die einzige Voraussetzung, die der Kunde erfüllen muss, ist der Zugang zum Internet. Im Internet werden keine Zielgruppen eingegrenzt bzw. ausgeschlossen. Dies bedeutet, dass jeder, der nach einem Produkt oder einer Dienstleistungen sucht, dieses auch finden kann.

Diese Art von unternehmerischem Handeln konzentriert sich in erster Linie nur auf die Kundengewinnung. Mit neue Markteintritten im Ausland möchte man zum Beispiel versuchen die dortigen potenziellen Kunden gewinnen. Jedoch ist es nicht Genüge getan, allein mit Bemühungen, den Kundenstamm zu erweitern. Dies ist zwar zum Expandieren unabdingbar, jedoch bedarf es einer höheren Wertschöpfung des Kunden, um das angestrebte Wachstum profitabel zu gestalten. Denn die wenigsten Unternehmen schöpfen die Potenziale des Kunden im hohen Maße aus. Sie übersehen entweder die Potenziale, die noch ungenutzt scheuen Bemühungen, um diese ausnutzen zu können. Da noch Potenziale vorhanden sind und der Erwerb von einem neuen Kunden fünf Mal mehr Kosten verursacht als die Pflege von existierenden Kundenbeziehungen, sollten sich Unternehmen zur Aufgabe machen, die Potenziale der Kunden besser auszuschöpfen. Dafür muss ein Unternehmen eine höhere Kundenorientierung anstreben, um dieses Ziel zu erreichen. Eine regelmäßige Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden systematisch erfasst erfassen, damit sie in Produkte, Dienstleistungen und interaktive Prozesse implementiert werden können. brands4friends z.B. konnte mit einer solchen Kundenorientierung das Produktangebot den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden entsprechend gestalten. Dies soll jedoch nicht nur auf die Produkte eingeschränkt, sondern soll sich auch auf den kompletten Marketing-Mix beziehen. Somit kann das Unternehmen dem Kunden das richtige Produkt mit dem richtigen Preis in der richtigen Ansprache anbieten (Vgl. Heitmeyer/Naveenthirarajah 2010, S. 79). „Mit einem solchen Vorgehen kann das Unternehmen auf allen drei Ebenen Produkt, Preis und Kommunikation die Zielgenauigkeit erhöhen und der Kundenorientierung Effizienz verleihen. Nun ist zwar eine Antwort zu der Frage, wie wir die Potenziale der Kunden besser ausschöpfen können, gefunden worden. Gleichwohl bleibt die Frage offen, welche

Kunden überhaupt ein attraktives Potenzial für das Unternehmen besitzen, das sich lohnt besser ausgeschöpft zu werden. Um diese Frage zu beantworten, müssen diese attraktiven Kunden lokalisiert werden" (Heitmeyer/Naveenthirarajah 2010, S. 79).

### **3.4.1 Kundenbeteiligung im Web 2.0**

„Bedürfnisse von Kunden können sich innerhalb eines Marktes maßgeblich unterscheiden, so dass die Distribution einen zentralen Beitrag leisten kann, die Ansprüche verschiedener Kundensegmente zu erfüllen. Einzelne Absatzkanäle im Mehrkanalsystem können so ausgerichtet werden, dass sie gezielt die Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen befriedigen. Dadurch erhöht das Kanalsystem letztlich den gesamten Kundennutzen" (Meffert 1990, S. 18). Des Weiteren ermöglicht das Internet als Absatzkanal den Händlern, die Generierung von Kundendaten in bisher unerreichter Qualität. Hierdurch kann das tatsächliche Such- und Kaufverhalten elektronisch nachvollzogen werden. Ein individualisiertes Angebotsprofil für den Kunden kann anhand gewonnenen Kundendaten zusammengestellt werden, um eine persönlichen Marketingstrategie zu entwickeln. Aus der Sicht des Kunden entpuppen sich diese große Auswahl sowie die Unabhängigkeit von Ladenöffnungszeiten und Standorten als wesentlicher Vorteil. Durch die Globalität des WWW hat der Kunde Zugang zu sämtlichen weltweiten Anbietern und somit zu erheblich mehr alternativen Anbietern, als es in einem stationären Geschäft möglich wäre (Vgl. Heinemann 2008, S. 24).

„Durch die steigende Bedeutung der sozialen Netzwerke entwickeln sich diese zu eigenständigen Ökosystemen in denen etablierte E-Commerce-Angebote keine wichtige Rolle mehr spielen. Da fast alle Bereiche des Lebens sich in die Online-Welt verlagern, werden auch Kaufimpulse und Kaufbedürfnisse immer stärker online geweckt. In sozialen Netzwerken, über Peer-Empfehlungen oder in spezialisierten Blogs (z.B. zu Fashion oder Streetstyle) finden Internet-Nutzer immer häufiger Inspirationen" (Boersma 2010, S. 35f.). Aufgrund der Verlagerung der Bedürfnisweckung ins Internet entstehen neue Herausforderungen für E-Commerce-Anbieter. Die Aufgabe liegt darin, Kunden deutlich früher und bereits in Nicht-Kaufumfeldern abzuholen. Als Unternehmen muss man sich somit mit der Veränderung des Kaufprozesses befassen, die Auswirkungen der Veränderung registrieren und daraufhin die Strategie anpassen, um den veränder-

ten Bedürfnissen der Kunden und deren veränderten Informationsverhalten gerecht werden zu können (Vgl. Boersma 2010, S. 36). Der Point of Decision erfährt an zunehmender Bedeutung, zu Lasten des Points of Sale. Die Veränderung des bisherigen Kaufentscheidungsprozesses erfordert die Ansprache der Kunden am Ort der Kaufentscheidung, unabhängig, ob auf sozialen Netzwerken, Shopping- und Preisvergleichsportalen oder auf der eigenen Firmenwebsite (Vgl. Stracke 2005, S. 24ff.).

In den 70er Jahren wurde jeder Konsument mit täglich 500 Werbebotschaften konfrontiert, heute sind es eher 3.000-5.000 (Vgl. Portmann 2009). Aufgrund des beschränkten Zeitbudgets jeden Menschen, ist es eine Notwendigkeit, sehr schnell die relevanten Inhalte herauszufiltern. Dieser Druck der hinter ihren Entscheidung steht, lässt Kunden schnelle, zuverlässige Selektionsmechanismen entwickeln. Hinzu kommen grundlegende Bedürfnisse von Kunden. Es geht darum, glaubwürdigen Rat zu erhalten, Kontrolle zu bewahren und Fehler und Enttäuschungen zu vermeiden (Vgl. Trendwatching 2009A). „Da der Rat eines anderen Konsumenten wesentlich glaubwürdiger ist, als ein Werbeversprechen von Unternehmen, liegt es nahe, dass dieser als wichtiger erachtet wird. Kunden hören auf andere Kunden. Produktbewertungen und Kundeneinbindung sind daher eine Form des viralen Marketings, welche die natürlichen Beziehungen und Kommunikationswege in menschlichen Netzwerken nutzt“ (Haug/Küper 2010, S. 120).

Kundenpartizipation stellt einen großen Wert für Online-Shops dar, ist es notwendig, Anreizsysteme zur Förderung von Bewertung und Beteiligung zu etablieren. Online-Shop-Betreiber müssen Kunden einen echten Mehrwert bieten und diese zum Mitmachen einladen, damit die Quote derer, die sich beteiligen, steigt. Die Grundvoraussetzung für jede Interaktion mit den Kunden ist: Authentizität, Glaubwürdigkeit und Relevanz. Das Internet ist ein sehr demokratisches, revolutionäres Medium und jede Form von Manipulation oder Verkaufsabsichten versteckt hinter fadenscheinigen Unterhaltungs- oder Freundschaftsangeboten wird sofort demaskiert und verurteilt. Die Masse der Internet-Nutzer ist sehr rational und fair, solange die Dinge ehrlich beim Namen genannt werden (Vgl. Haug/Küper 2010, S.120).

Kundenbeteiligung im Online-Shop in Form von Produktbewertungen ist eines der effektivsten und kostengünstigsten Instrumente für Internet-Händler, um Traffic, Umsatz und Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Kundenbewer-

tungen gewinnen für die Kaufentscheidung von Internet-Nutzern dabei zunehmend an Bedeutung, da sie grundlegende Bedürfnisse des Menschen befriedigen: ehrlichen Rat bekommen, Kontrolle behalten sowie Fehler und Enttäuschungen vermeiden. Das höchste Erfolgspotenzial für Online-Shops haben Kundenbewertungen, die Internet-Nutzern den größten Mehrwert bieten und folgende Attribute aufweisen: glaubwürdig, für die Zielgruppe relevant, übersichtlich und ansprechend dargestellt sowie für Suchmaschinen optimiert (Haug/Küper 2010, S. 131). „Diese neu gewonnene Transparenz treibt die Veränderung des Kaufentscheidungsprozesses weiter voran. User oder Kunden haben somit die Freiheit, Informationen zu Produkten Dienstleistungen und auch Händlern weitestgehend unabhängig von den Informationen des Handels und der Infomediäre zu erhalten“ (Peters/Albers/Schäfers 2008, S. 5).

### **3.4.2 Social Shopping**

Durch diese kundegerechten Absatzkanäle bietet sich Herstellern die Möglichkeit vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Kunden sollen den Absatzkanal als Beitrag zur individuellen Problemlösung wahrnehmen und durch ihn einen spezifischen Vorteil erhalten (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 183). Ein großer Vorteil den der E-Commerce den Unternehmen zuspielt, ist der digitale Fingerabdruck, den der Kunde hinterlässt. Dieser zeichnet ab wo sie waren, woher sie kamen, wie oft sie die Seite besucht haben, wann das letzte Mal, was sie sich nur angesehen und was sie gekauft haben. Solche Daten können gespeichert, analysiert und ausgewertet werden, um an Informationen zu kommen, die für das Unternehmen von Nutzen sind. Dies können kollektive Informationen sein, zum Beispiel darüber, über welche Websites die meisten Kunden zu dem Unternehmen finden oder auch individuelle Angaben (Vgl. Reiss 2010, S. 21).

„Die Internet-Kunden erwarten eine gezielte und personalisierte Bedürfnisbefriedigung. Abgesehen von der Produktindividualisierung zeichnet sich der erfolgreiche Internet-Handel aber vor allem durch einen Zuwachs an die „Einzelkundenorientierung mit einzigartiger Behandlung“ aus, also einer „Singular-focused-Customization-and-Personalization“ (Kollmann 2007, S.210ff.). „Die technischen Möglichkeiten erlauben es heute uneingeschränkt, dem zunehmenden Trend zur Individualisierung bei den Endverbrauchern durch innovative Marketingmaßnahmen Rechnung zu tragen. Die Fülle an digitalen Informationen über die Kunden und damit das Wissen über deren Verhalten,

Bedürfnisse und Eigenschaften, kann mittlerweile relativ einfach für eine individualisierte, kundenorientierte Rundumbehandlung verwendet werden" (Heinemann 2010, S. 13). „Daher ist es wichtig in einer Gesellschaft mit einem Überangebot an Produkten, ganz bestimmte Segmente auszuwählen, das Produkt in allen Details exakt auf diese Gruppe abzustimmen und den Nutzen treffsicher mit den Worten der Zielgruppe auszudrücken" (Detroy/Behle/Hofe 2009, S. 49).

Das Internet hat die Struktur des Kaufentscheidungsprozesses stark verändert und die Wettbewerbsverhältnisse ebenfalls neu definiert. Kunden können nun durch das World Wide Web weltweit verfügbare Produkte erwerben und sie auf schnellem Wege beschaffen. Des Weiteren findet der Kunde im Internet eine große Menge an Informationen, die ihn bei der Auswahl des richtigen Produktes unterstützen. Um sich rational für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entscheiden, stehen detaillierte Produktinformationen, Testberichte und Produktbewertungen durch Kunden zur Verfügung. So verhelfen Kunden mit den ähnlichen Präferenzen zum endgültigen Entscheidungsergebnis. In manchen Fällen ist dies der bessere Weg, da das Vertrauen von Kunde zu Kunde höher ist, als zum Händler. Das Internet hat nicht nur großen Einfluss auf den rationalen Kaufprozess, sondern auch das emotionale Kaufmotiv ist hiervon stark betroffen. Durch transparente Bewertungen von Kunden und der Möglichkeit gegenüber dem Produkt oder Dienstleistung seine Meinung kund zu tun, entsteht bei dem Kauf eines Produktes eine Gruppenzugehörigkeit (Vgl. Boersma 2010, S. 33).

Vor einigen Jahren bestand das Problem des Online-Kaufes darin, dass bei online Produkten die individualisierte Note fehlte, heutzutage erhält man ein individualisiertes Produkt einen Mausklick weiter. Soziale Netzwerke und spezialisierte Plattformen ermöglichen diesen Trend (Vgl. Boersma 2010, S. 36). Durch Social Shopping wird dem Menschen die Möglichkeit gegeben, sich über Alltägliches auszutauschen. Nebenbei kann zusätzlich und ge- und verkauft werden. Im neuen Zeitalter sind die User sogenannte Mitentwickler und Verkäufer zugleich, während sie damals nur reine Kunden oder Konsumenten waren. Die Kunden können demnach ihre bzw. fremde Produkte verkaufen (z.B. über einen Amazon-aStore, mit dem User ihren eigenen Shop bauen und Produkte verkaufen können) (Vgl. Oetting 2006). Kombiniert man Web-Technologien mit internettypischem Gemeinschaftsgefühl, entsteht das Social Shopping. Ähnliche Verbindungen werden somit untereinander aufgebaut. So lassen sich Händler

mit ähnlichen Produkten wiederfinden (z.B. bei Etsy). Vor einiger Zeit fand die Gründung der T-Shirt Community Threadless in den USA statt. Dort trafen kreative Konsumenten auf Fans, um T-Shirt-Designs zusammen zu gestalten und zu entscheiden, welche Entwürfe in den Druck gehen. Die T-Shirts mit den meisten Stimmen gewannen und wurden anschließend auf der Website vertrieben (Vgl. Röttgers 2007). Vor 10 Jahren versuchten Merchandiser und Gestalter von Katalogwelten sich Inspirationen zu holen, um liebevolle Arrangements und Kombinationen von Produkten zu veranschaulichen, damit der Kunde zum Kauf angeregt wird. Heutzutage übernimmt der User allerdings selbst die Beraterfunktion (Vgl. Kunde 2009). Die User möchten sich von anderen Usern zu gewissen Themen beraten lassen. Die Grundidee liegt dabei hierin, dass die Web Community genutzt wird. Um die Kaufentscheidung anderer zu entlasten, werden z.B. Kommentare geschrieben. Des Weiteren gäbe es die Möglichkeit sich über Lieblingsprodukte anderer Nutzer, Anregungen zu holen (Vgl. Engel 2008). Daraus lässt sich erschließen, dass die Bewertung und Kommentare anderer Kunden zu ihren Produkterfahrungen und den zugehörigen Händlern, das Kaufverhalten von potenziellen Kunden stark beeinflussen kann. Im Jahre 2009 beachtete jeder zweite private Internet-Nutzer (51 Prozent) derartige Bewertungen, bei der Produkt- und Kaufauswahl. Intensive Online-Käufer schenken summiert diesen Bewertungen genauso viel Vertrauen (49 Prozent) sowie Produktbewertungen, die durch die Redaktion im Internet von Zeitungen oder Zeitschriften verfasst worden sind. Die Kunden verlassen sich zu 39 Prozent auf die online veröffentlichten Informationen der Hersteller. Rund 60 Prozent der intensiven Online-Käufer und rd. 35 Prozent aller Internet-Nutzer haben aufgrund von Kommentaren anderer Käufer oder Nutzer schon auf Käufe verzichtet (Vgl. Schneller 2009, S. 28ff.). Dies verdeutlicht, dass für Online-Shops, Bewertungen von Kunden eine zunehmend bedeutende Rolle einnimmt und demnach in Zukunft unverzichtbar sein wird. Diese Entwicklung ist für klassische Händler zu beachten, denn Kunden bewerten online nicht nur Produkte, sondern auch Händler und deren Zuverlässigkeit, Umgang mit Kunden und Dienstleistungen. Begeisterte Kunden stellen demnach einer der wirkungsvollsten Marketinghebel dar, was im Umkehrschluss bedeutet, dass negative Bewertungen, potenzielle Kunden abschreckt (Vgl. Shopping.com 2010). Bewertungen in Online-Shops baut Vertrauen auf und erhöht die Kundenbindung. Für Kunden sind Produktbewertungen eine große Richtlinie und Hilfestellung für die Kaufentscheidung, und senken möglicherweise die Retourenquote (Vgl. Boersma 2010, S. 37).



Der Nutzer ist heutzutage durch das Internet und dessen Transparenz, zu einem „mündigeren Kunden“ gegenüber dem Unternehmen geworden. Die neuen Informations- und Interaktionsmöglichkeiten werden nach individuellen Präferenzen und anbieterunabhängig in einem nahezu grenzenlosen, weltweiten Beschaffungsmarkt für sich genutzt. Der Kunde ist der sogenannte „Prosument“, was so viel bedeutet, dass er gleichzeitig als Konsument und Produzent von Produkten bzw. Inhalten agiert (Vgl. Toffler 1983), und somit selber aktiver Teil der Wertschöpfungsprozesse wird. Die Bedürfnisse eines Prosuments sind verändert und von wachsendem Anspruch. Denn durch traditionelle Massenkommunikationskanäle ist er kaum mehr zu erreichen. Monodirektionale Push-Werbung ist für ihn nur von geringem Interesse. Durch seine Stellung als emanzipierter Kunde, übt er auf ehemals zentrale Unternehmensfunktionen, wesentlichen Einfluss aus. Hierbei werden u.a. die Markenpositionierung und -wahrnehmung vom Unternehmen, sowohl die Preispolitik stark beeinflusst (Vgl. Haug/Hillebrand 2010, S. 46).

Die Beziehungen der Unternehmen zueinander, verändern sich aufgrund der globalisierten Welt mit wachsender Transparenz und arbeitsteiliger Spezialisierung (...) „neue Kooperationsmodelle entstehen, Geschäftspartner vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen werden zu direkten Wettbewerbern und mit ehemaligen Wettbewerbern werden gemeinsame E-Commerce-Plattformen betrieben. Um in diesem Umfeld langfristig bestehen und darüber hinaus die Wachstumschancen für die eigene Zukunftssicherung nutzen zu können, bedarf es vor allem der Fähigkeit (und Bereitschaft), Bestehendes zu verändern, komplexer werdenden Anforderungen zu entsprechen sowie Lösungen zu entwickeln“ (Haug/Hillebrand 2010, S.46).

Das digitale Business hat sich entwickelt und hat fundamentale Auswirkungen in vielen Branchen, auf bestehende Marktmechanismen. Hierdurch entsteht ein Paradigmenwechsel. Eine sukzessive Optimierung bestehender Geschäftsaktivitäten ist nun nicht mehr ausreichend. Das „kontinuierliche neu Erfinden“ steht nun stark im Mittelpunkt. Unternehmen müssen sich in einem dynamischen Marktumfeld vielmehr, auf neue Geschäftsfelder konzentrieren, diese entwickeln und in einem auf Wachstum ausgerichteten Gesamtsystem mit den etablierten Stammgeschäften verknüpfen. Innovationsmanagement ist somit mit der Entwicklung neuer Organisationsmodelle verknüpft (Vgl. Haug/Hillebrand 2010, S. 46).

## **4 Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie für Unternehmen**

### **4.1 Kannibalisierung**

Dieser aufgeführte Punkt als Risiko des E-Commerce als Vertriebsstrategie, betrifft so gut wie nur klassische Unternehmen, die z. B. einen Multi-Channel-Vertrieb führen. Es ist nicht auszuschließen, dass durch einen weiteren Vertriebskanal, die Kunden von dem einen Kanal in den anderen wechseln. Hierbei kann die Gefahr entstehen, dass eine sogenannte Kannibalisierung der Vertriebskanäle stattfindet. Die Folge der Kannibalisierung können u.a. Kundeverlust, Umsatzverteilung und Verwirrung der Kunden sein. „Durch neue Kanäle verlieren Stammkanäle an Bedeutung und damit an Umsatz. Wie stark solche Kannibalisierungseffekte wirken, hängt unter anderem von der Art des Produktes, der Zugänglichkeit der verschiedenen Kanäle sowie der Habitualisierung des Kaufprozesses auf Kundenseite ab“ (Heinemann 2008, S. 192).

Anhand dieser Entwicklungen lässt sich erkennen, dass das Management von Mehrkanalsystemen nicht nur horizontal (d.h. in der Anzahl und Art der eigenen Vertriebswege), sondern auch vertikal (d.h. die Art und Weise der Verknüpfung und Interaktion der Kanäle untereinander) erfolgen muss. Die zentralen Herausforderungen die hieraus resultieren sind die Chancen und Erfahrungen des Mehrkanalsystems für das eigene Unternehmen zu erkennen, um ein erfolgreichen und profitables Channel Management zu betreiben. Des Weiteren sind für den eigenen Geschäftsbereich Synergieeffekte zu finden. Die richtigen Kombinationen der Kanäle zu wählen, Unabhängigkeiten der einzelnen Kanäle zu implementieren sowie die richtigen Kundensegmente in den adäquaten (d.h. profitablen) Kanäle zu steuern, stellen die Kunst des Mehrkanalvertriebs dar (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 181).

Die Vermeidung von potenziellen Risiken ist nicht Sinn des Mehrkanalsystems Management, sondern die Nutzung der spezifischen Chancen und der Kanalvielfalt. Eine Isolation der Betrachtung einzelner Kanäle, um Entscheidung gegen oder für einen Kanal zu treffen, ist nicht von Ratsamkeit. Da die Wechselbeziehungen zwischen den Kanälen eine wichtige Rolle spielt (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 181). „Neben der Hauptaufgabe der einzelnen Absatz-

kanäle die Leistungen den Kunden in der gewünschten Form zur Verfügung zu stellen (externer Fit), müssen gleichzeitig die Aktivitäten der Kanäle untereinander abgestimmt werden (interner Fit)" (Schögel/Binder 2011, S. 181).

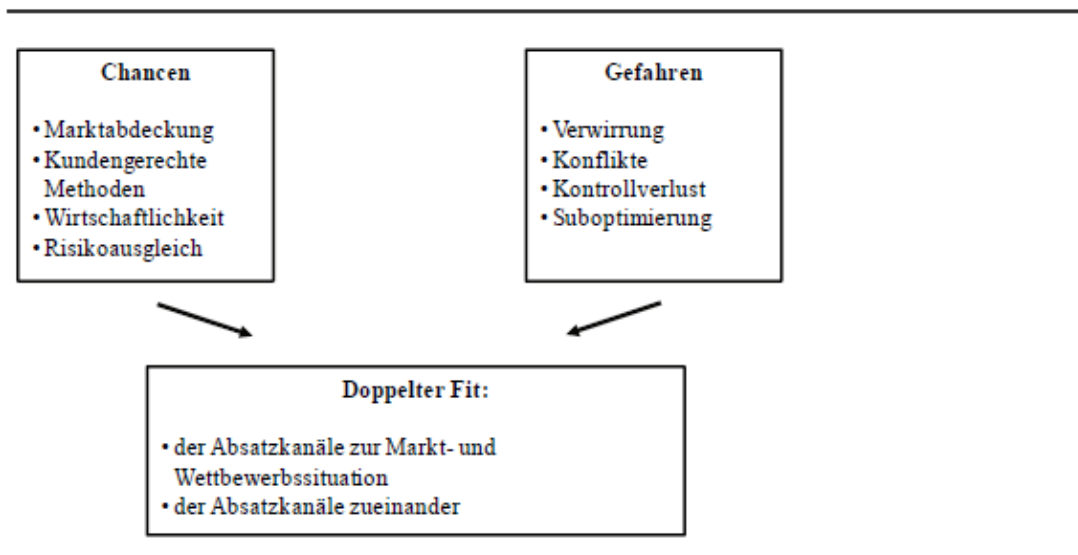


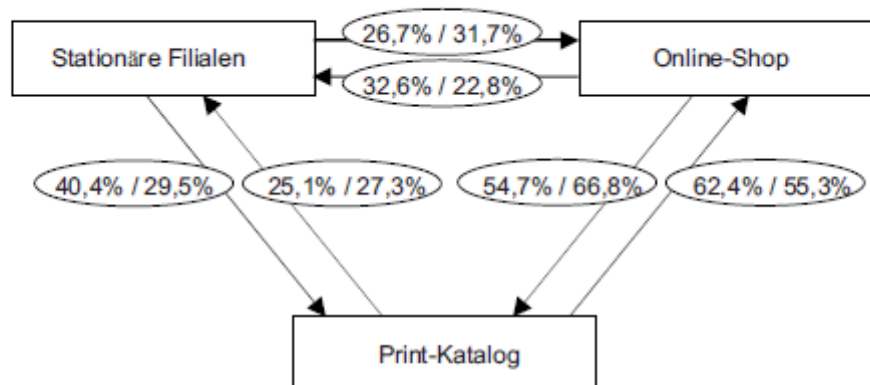
Abbildung 8: Mehrkanalsystem mit ihren Gefahren und Chancen (Belz/Christian, Innovation im Kundendialog, 2011, S.182)

„Konflikte sind eine der zentralen Gefahren der Distribution über Mehrkanalsysteme" (Coughlan/Anderson/Stern/El-Ansary 2006, S. 243ff.). Die Teilnehmer konkurrierender Absatzkanäle fühlen sich häufig in ihrer Wettbewerbssituation bedroht. Im Handel werden neue direkte Absatzkanäle wie der Online-Handel als Angriff auf die eigene Marktstellung verstanden. Diese Art von Multikanalkonflikten bringt die Gefahr mit sich, dass sie kontraproduktiv auf die Beziehungen der einzelnen Absatzkanäle wirkt und zu einer gegenseitigen Kannibalisierung führt. An dieser Stelle wäre es sinnvoller die möglichen Cross-Selling Potenziale zu nutzen (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 184).

„Die entscheidende Frage „Zusatzumsatz oder Kannibalisierung" wurde in einer Studie des E-Commerce-Center Handel (ECC) der Universität Köln untersucht. In Kooperation mit KarstadtQuelle AG (heute Arcandor AG) wurden im April 2006, 1.000 Internetnutzer mit Wohnsitz in Deutschland befragt, die hinsichtlich soziodemographischer Merkmale für Online-Besucher ab 14 Jahren repräsenta-

tiv quotiert wurden. Diese wurden zu ihrer letzten Bestellung im Internet, ihrem letzten Kauf im stationären Handel sowie ihrer letzten Bestellung aus einem Print-Katalog befragt. Dabei standen physische Produkte im Fokus, allerdings ohne Lebensmittel" (Heinemann, 2008, S. 198). Dabei konnte man feststellen, dass offensichtlich starke Kannibalisierungswirkungen stattfinden. Die B2C-Distanz-Vertriebskanäle Online-Shop und der Print-Katalog liefern sich stärksten Kannibalisierungseffekt. „So wären zum Beispiel knapp 55% der Orders aus Print-Katalogen im Internet-Kanal desselben Anbieters getätigt worden, wenn der Anbieter keinen Print-Katalog anbieten würde, wobei diese Umsätze ca. 57% des Print-Katalogumsatzes entsprechen" (Heinemann 2008, S. 199). Der Kannibalisierungseffekt zwischen den Distanzkanälen und den stationären Läden ist weniger stark ausgeprägt, dennoch immer noch recht hoch. „So wären mehr als 25% der Online-Bestellungen und damit ca. ein Drittel des Internet-Umsatzes in stationären Filiale zustande gekommen, wenn das Unternehmen keinen Online-Kanal betreiben würde. Allerdings darf im Umkehrschluss nicht übersehen werden, dass der restliche Anteil der Käufe und damit des Umsatzes eines Vertriebskanals zusätzlich zu den anderen Kanälen generiert wird" (Heinemann 2008, S. 199). Der Zusatzumsatz von 68,3% des Online-Umsatzes, der im stationären Geschäft so nicht erzielt worden wäre, konnte durch einen zusätzlichen Kanal, dem Online-Handel erzielt werden (Vgl. Baal/Hudetz 2006, S. 74). Abbildung 9 veranschaulicht die Kannibalisierungseffekte in Multi-Channel-Systemen.

Quelle: van Baal, Hudetz 2006, S. 73



Lesebeispiele:

26,7% der Transaktionen in Online-Shops von Multi-Channel-Anbietern wären in einer stationären Filiale desselben Anbieters getätigt worden, wenn der Anbieter keinen Online-Shop betreiben würde. Dieses entspricht 31,7 % des Umsatzes in Online-Shops.  
 32,6% der Transaktionen in stationären Filialen von Multi-Channel-Anbietern wären im Online-Shop desselben Anbieters getätigt worden, wenn der Anbieter keine stationären Filialen betreiben würde. Dies entspricht 22,8 % des Umsatzes in Online-Shops.

Abbildung 9: „Kannibalisierungswirkungen in Multi-Channel-Systemen“ (Heinemann, Multi-Channel-Handel, S.199)

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass sich ein erfolgreich geführtes Mehrkanalsystem durch ein aktives Management des Absatzkanal-Mixes auszeichnet. Es ist sozusagen Aufgabe des Unternehmens die zur Distribution an den Kunden geeigneten Absatzkanäle so geschickt zu kombinieren, dass sie wirtschaftlich gewinnbringend sind, um sich somit vom Wettbewerb abgrenzen zu können. Es soll ein zusätzlicher Kundennutzen durch das neue Vertriebssystem geschaffen werden können (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 182).

## 4.2 Geringe Kundenloyalität

Ein weiteres Risiko der vielfältigen Kanäle stellt die Verwirrung und Irritation von Kundengruppen dar. Dieser Fall ist gegeben, wenn z.B. der Kunde Leistungen vom Anbieter nur in einem bestimmten Absatzkanal erwartet, diese aber in einem verschiedenen Absatzkanal erhalten oder die Preise und Sortimentstiefe sich hinsichtlich der Kanäle unterscheidet (Vgl. Schweizer 2005). „Die Verwirrung resultiert auch daraus wenn Abgrenzungen fehlen und die Kanäle unkontrolliert gleiche Kunden mit unterschiedlichen Methoden ansprechen“ (Schögel/Binder 2011, S. 183f.). Dies kann zur Folge haben, dass sich der Kunde nicht im Klaren ist, mit welchem Ansprechpartner er es zu tun hat. Trotz der vielfältigen technischen Möglichkeiten und den unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten, die dem Kunden online zur Verfügung stehen, fehlt der physische Kontakt aus Kundensicht. Dies ist ein entscheidender Nachteil. Was das stationäre Geschäft ausmacht, sind die sozialen Kontakte, diese werden online z.B. durch Austausch von Kommentaren kompensiert. Dennoch ist der reale face-to-face-Kontakt nicht durch technische Innovationen wie z.B. Kommunikationsplattformen zu ersetzen. Die Konsumenten haben deswegen zur Sorge, dass Schwierigkeiten bezüglich Reklamation und Umtausch sowie bei der Sicherheit der Zahlungsabwicklung entstehen können (Vgl. Heinemann 2008, S. 24).

„Die bereits erwähnten Entwicklungen wie steigende Markttransparenz, sinkende Markteintrittsbarrieren und sinkende Wechselbarrieren nehmen Einfluss auf die Kundenloyalität“ (Opuchlik 2005, S.61). Dass der Kunde heutzutage bei beliebigen Anbietern kauft, ist dem erhöhten Informationsgrad beizuführen. Durch die sinkenden Markteintrittsbarrieren kommt es zu einem Gleichzeitig höheren Marktangebot, die Folge hierfür ist, dass die Kundenfluktuation sehr hoch ist. „Die Nachfrager, sowohl im Endkundenbereich auch als im Geschäftskundenbereich, verhalten sich zunehmend nutzenoptimierend und wägen alle Anschaffungen unter Berücksichtigung der ihnen zahlreich zur Verfügung stehenden Information sorgfältig ab“ (Opuchlik 2005, S.61). Nur mit einer durchdachten Vertriebsstrategie kann die Kundenbindung weiterhin erhalten bleiben und die Kundenfluktuation verhindert werden. Dies kann u.a. durch eine starke Marke generiert werden. Der Kunde soll sich mit der Marke identifizieren können. Wechseltendenzen können hiermit beseitigt werden. Zur Folge hat dies für mittelständische Unternehmen, dass sich zunehmend mit den verschiedenen As-

pekten des Marketings auseinandersetzen muss. Ein Konzept eines Direktmarketings sowie eine Stärkung der eigenen Marke, können dem Unternehmen verhelfen eine Kundenfluktuation vorzubeugen (Vgl. Opuchlik 2005, S. 61).

### **4.3 Wettbewerbsintensivierung durch Transparenz**

„Die Online-Recherchen der Internet-Nutzer sind vielfältig, jeweils gut die Hälfte der Internet-Nutzer stellt Preisvergleiche an, informiert sich auf Herstellerseiten, liest Testberichte im Internet oder berücksichtigt Kommentare und Diskussionsbeiträge anderer Nutzer“ (Schneller 2009, S. 28). In den letzten Jahren haben sich die Kommunikationsprozesse stark verändert. Jeder Mensch hatte damals Kontakt zu seinen engsten Kreisen, sprich, Familie, Freunde sowie einer erweiterten Gruppe von Bekannten. Die Erfahrungen bezüglich Orte, die besucht wurden, Produkte die gekauft wurden, oder Services, die erfahren wurden, konnte innerhalb dieses engen Kreises geteilt werden. Man tauschte sich also über eine überschaubare Menge von Erfahrungen aus. Demnach hatte man nur diese Alternative oder man musste ansonsten Produkt- und Werbeversprechen einfach glauben. Durch die Vernetzung von Millionen von Menschen auf der ganzen Welt über das Internet, gibt es nun für jede Gegebenheit eine viel höhere Anzahl an Erfahrungsberichten (Vgl. Haug/Küper 2010, S. 117). „Jeder Ort wurde schon einmal besucht, jedes Produkt von jemandem gekauft, jeder positive oder negative Service von jemandem erfahren. Das Stichwort der Internet-Neuzeit heißt „Global Brain“. In dieser Welt haben Werbeversprechen keine Glaubwürdigkeit mehr. Nur was gut ist, wird gut „genannt“. Genau dies muss die Strategie von Unternehmen sein, nämlich mithilfe des Kunden dazu motivieren, glaubwürdig darüber zu berichten. Es geht um Kundenempfehlungen und Produktbewertungen“ (Haug/Küper 2010, S. 117).

Der Kunde wählt sich im neuen (online-)Kaufprozess zuerst das Produkt im Internet, das seinen Vorlieben und Bedürfnissen entspricht. Er verschafft sich dann einen Produktüberblick über die interessanten Produkte (z. B. mithilfe von Preissuchmaschinen, Online-Marktplätzen, Social-Shopping-Diensten, Communities etc.). Die Produkte werden dann anhand von Produktinformationen (z. B. mithilfe von Herstellerseiten, Testberichten, Meinungsportalen, Communities etc.) verglichen. Aufgrund dieser Basis trifft er eine Produktauswahl, welches am besten zu Bedürfnissen passt. Dann wird der Kunde der meist günstigsten Anbieter auswählen. Dies kann ein Online-Anbieter aber auch ein stationärer

Händler sein. Im Anschluss wird das ausgewählte Produkt gekauft (Vgl. Boersma 2010, S. 34). „Der einzelne Händler verliert damit für den Kunden massiv an Bedeutung und wird nur noch als Point of Sale wahrgenommen, da die benötigten Informationen zur Produktauswahl im Internet in einem viel bedeutsameren Umfang vorhanden sind“ (Boersma 2010, S. 34). „Der Point of Decision gewinnt dagegen stark an Bedeutung - Auffinden der richtigen Information bietet dem Kunden den größten Nutzen und wird zum wertvollsten Teil der Wertschöpfungskette“ (Stracke 2005, S. 24ff.).

„Die Internetökonomie bringt eine Veränderung der Informationssymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer mit sich. Dies bedeutet, dass die unterschiedlichen Informationsgrade zwischen Verkäufer und Käufer - bedingt durch den Informationsvorsprung des Verkäufers aufgrund seiner Stellung am Markt - und die dadurch zustande kommende Abschöpfung der Konsumentenrente abgebaut werden“ (Wirtz 2001, S.152). „Durch das E-Business ist es zu einem weitgehend freien Fluss von Informationen gekommen. Dadurch ist die Transparenz der Märkte für alle Beteiligten gestiegen. Von gesteigerter Transparenz spricht man, da auf elektronischen Märkten die gehandelten Produkte sehr gut übersehbar sind und diese Märkte durch leicht zugängliche Informationen eine erheblich bessere Vergleichbarkeit als herkömmliche Märkte bieten“ (Wirtz 2001, S. 153).

Die Nachfrager verlangen nach einem höheren Informationsgrad hinsichtlich sachlicher und preisbezogener Aspekte. Im Klaren bedeutet dies, dass Käufer heutzutage schneller zu Kenntnissen von Produkten, Leistungen und deren Preisen gelangen können. Durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien ist es heutzutage möglich, orts- und zeitunabhängig Informationen abzurufen (Vgl. Opuchlik 2005, S. 45f.). „Als Ergebnis erhält man eine hohe Anzahl an Quellen auf die man zugreifen kann. Ein Markt kann so einfacher und vor allem weniger kosten- und zeitintensiv durchdrungen werden. Marktteilnehmer können den Markt auf diese Weise schnell und kostengünstig analysieren und beobachten“ (Opuchlik 2005, S. 45f.).



In diesem Zusammenhang wird auch von reversen Märkten gesprochen (Vgl. Wirtz 2001, S. 153). Wirtz spricht darüber hinaus von einem deutlichen Friktionsabbau im Zusammenhang mit der Wettbewerbsintensivierung. Mit der Zunahme der Markttransparenz ist die Verringerung der Wechselbarrieren für Kunden sehr eng verbunden. Wenn man über Friktionen spricht, handelt es sich um Faktoren, die den Käufer davon abhalten einen Anbieterwechsel zu tätigen. „Im Allgemeinen versteht man unter Wechselbarrieren alle vom Unternehmen erzeugten bzw. durch systembedingte Eigenschaften von Märkten bzw. Branchen hervorgerufenen Faktoren, die einem Kunden an einen bestimmten Anbieter binden bzw. das problemlose Wechseln zu einem anderen Anbieter verhindern“ (Opuchlik 2005, S. 46).

Die Informationsbeschaffung, die durch den Käufer zu vollbracht werden kann, ist ein Bestandteil der Friktionen. Bei einer Informationsbeschaffung bzw. einem Angebotsvergleich eines Produktes oder einer Dienstleistung, müssen dem Käufer die Kosten der Informationsbeschaffung gegenüber dem dadurch gewonnenen Nutzen abgewogen werden. Die Kosten der Informationsbeschaffung entsprechen in der traditionellen Ökonomie nicht dem Nutzen (Vgl. Wirtz 2001, S. 153).

Eine Gefahr könnte die zunehmende Markttransparenz für mittelständische Unternehmen darstellen. Das Alleinstellungsmerkmal der Unternehmen ist nicht selten die regionale Ausrichtung ihres Kerngeschäftes. Dadurch, dass Käufer nun die Möglichkeit haben, ihren Informationsgrad auf sachlicher und preisbezogener Ebene zu erhöhen, steigt die Gefahr für Mittelständler höher, dass Käufer zu anderen Anbietern abwandern (Vgl. Opuchlik 2005, S. 46).

## 5 Schlussbetrachtungen

### 5.1 Trend zur Technologisierung

Die Köpfe vieler Führungskräfte behalten hartnäckig die Vorstellung, dass die Nutzung des Internets und deren Anwendungen durch den Kunden eine Ausnahme gegenüber der Regel des realen Kundenverhaltens darstellt. Soziale Dienste und Netzwerke wie E-Mail, Google, Youtube und auch Facebook sind längst keine Phänomene mehr, sondern alltägliche Anwendungen, die der Kunde tätigt. Es stellt sogar einen immensen Teil Ihres Lebens dar (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 193). „Die neuen Medien sind heutzutage ein Standard, den es situativ in das Marketing des Unternehmens zu integrieren gilt. Wenn Kunden Informationen über das Internet aktiv nachfragen und inaktiv Kontakt aufnehmen, ist es für sie eine Selbstverständlichkeit mehr als nur einen algorithmenbasierten Verweis auf andere Kontaktkanäle zu erhalten“ (Schögel/Binder 2011, S. 193).

Es existieren zwar noch keine genauen Geschäftsmodelle für viele der innovativen Anwendungen im Internet, dennoch nehmen viele Unternehmen diesen Trend noch nicht ernst genug und begehen eventuell den Fehler die technologischen Entwicklungen zu unterschätzen oder gar zu verpassen. Ausgehend von den genannten Chancen des E-Commerce ist klar, dass ein Versäumnis dieses Trends negative Folgen mit sich trägt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Musikindustrie. Der wichtigste Vertriebsweg für Musik ist in den letzten Jahren das Internet geworden (Vgl. Schögel/Binder 2011, S. 193). „Es ist kein Zufall, dass mittlerweile die meiste Musik im Internet nicht von den früheren Platzhirschen vertrieben wird, sondern von einem "fachfremden" aber innovativen Technologiekonzern namens Apple mit seinen neuen und extrem kundenbindungs-wirksamen Geschäftskonzept iTunes“ (Schögel/Binder 2011, S. 193).

### 5.1.1 Bedürfnis des mobilen Einkaufens

Die Kundenwünsche haben sich im Laufe der Jahre durch die rasante Entwicklung der Technologie sowie der zunehmenden Internationalisierung stark verändert. Die Entwicklung und der Erfolg neuer Kommunikationsmedien sowie Smartphones und Tablett PCs zeigt, dass der Trend so viel wie möglich elektronisch zu erleben und zu konsumieren, in Zukunft fortlaufen wird. Die weltweite Vernetzung des elektronischen Marktes hat eine globale Dimension angenommen (Vgl. Vogler 2011, S. 4). War vor ein paar Jahren der Trend zum Online-Shopping und E-Commerce zu beachten, besteht heute die Möglichkeit, über Handys, Smartphones und sonstige mobile Endgeräte ortsungebunden Produkte und Leistungen zu beziehen (Sadeh 2002; Heinemann 2012b). „Durch die schnelle Verbreitung des Internets und die vermehrte Nutzung der mobilen Geräte, wächst das Bedürfnis nach mobilem Einkaufen“ (Deckers/Heinemann 2008, S. 139). Das Online-Wachstum wird weiterhin vom Trend der Nutzung des mobilen Internets vorangetrieben. Dies ist das Resultat der Rollenveränderung der neuen Medien und der neuen Kanäle. Deshalb ist es ratsam, eine sinnvolle Klassifizierung der einzelnen Instrumente des elektronischen und mobilen Handels zu definieren, da sie an Bedeutung gewinnen (Vgl. Möhlerbruch 2008, S. 223).

Wenn mobile elektronische Kommunikationstechnologien zum Einsatz kommen, nennt man dies Mobile-Commerce (wie z.B. Wireless LAN, Bluetooth oder Mobilfunk). Einige dieser Technologien stecken zwar noch vielfach in Kinderschuhen, werden aber in Zukunft sukzessive an Bedeutung gewinnen. Des Weiteren ermöglichen darüber hinaus sogenannte 3D-Technologien die Entwicklung neuer virtueller Shoppingwelten im Internet (Vgl. Schögel/Binder 2011, S.181).

„In wie weit diese neuen Technologien die Distribution beeinflussen ist nur schwer zu prognostizieren. Wichtig ist, dass Technologien regelmäßig im Rahmen des Distributionsmanagements in ihrer Tragweite unternehmensindividuell analysiert werden. Nur so können Chancen für die Distribution frühzeitig entdeckt und Gefahren abgewendet werden“ (Middelhoff 2007, S. 61; Rosenbloom 2004, S. 93 ff.; Specht/Fritz 2005, S. 235). Sicher ist, dass es in Zukunft weitere Kanäle u.a. Mobile oder Interaktiv TV geben.

### 5.1.2 Community Erlebnis

Wer die Nutzung von Communities und sozialen Netzwerken versteht, beherrscht somit die hohe Kunst des Internet-Handels. Diese Kunst wird Social-Targeting oder auch Societing genannt (Vgl. Heinemann 2010, S. 12). „Neben der Gründung einer eigenen Internet-Gemeinschaft, also einer Community oder sozialen Gruppe, in der die Kunden sich ihr Konsumerlebnis teilen können, rückt zunehmend auch die Nutzung externer Internetgemeinschaften für Werbezwecke und Kundenakquisition in den Fokus“ (Heinemann 2010, S. 12). Das Web 2.0 bietet dem Kunden mit seinen hochinteraktiven Kommunikationsumgebungen, völlig neue Möglichkeiten. Sie verhelfen dem Kunden ihre Interessen zu koordinieren (Vgl. Heinemann 2010, S. 22). Das Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen in derartigen Umgebungen, das neuerdings auch als „Societing“ bezeichnet wird, entpuppt sich zunehmend als „Key Issue“ (Vgl. Bolz 2007, S. 11ff.).

Beim Einkaufen besteht die Faszination nicht mehr nur durch ein rein „stationäres“ Thema. Kunden wollen heutzutage ein einprägsames und interaktives Erlebnis, wenn sie Einkäufe tätigen. Diese werden dem Kunden im E-Commerce oder anknüpfenden Communities geboten. Unternehmen, die Web-Exzellenz betreiben können diese Tatsache bestätigen. Wenn in Zukunft die Kunden im Internet im 3-D-Verfahren Produkte aussuchen und über berührungsempfindliche Bildschirme Produkte und Dienstleistungen bestellen können, dürfte hier sogar eine neue Dimension des Einkaufserlebnisses möglich werden. Dadurch, dass Kunden ihr Konsumerlebnis teilen möchten, rückt die Gründung einer eigenen Internet-Gemeinschaft oder die Nutzung eines sozialen Netzwerkes in den Fokus. Beides kann auch für Marktforschung, Werbezwecke und Kundenakquisition genutzt werden (Vgl. Heinemann, 2010, S. 15). „Die freiwillige und aktive Einbeziehung der Kunden in den Verkaufsprozess beispielsweise in Form von Rückmeldungen an den Verkäufer, Empfehlungen an andere Interessenten und öffentliche Produktbewertungen, sowie auch die Bildung sozialer Gemeinschaften und sozialer Interaktionen im Internet, ist wesentliches Kennzeichen von „Web-Exzellenz“. Hochinteraktive Kommunikationsumgebungen im Web bieten nicht nur den Verbrauchern völlig neue Möglichkeiten, um ihre Interessen zu koordinieren, sondern auch marktnahen Unternehmen die Chance, sich mit ihren eigenen Kunden intensiver als bisher auszutauschen“ (Heinemann, 2010, S. 15).

In Deutschland steigt die Anzahl der Internet-Nutzer kontinuierlich an. Gleichzeitig nimmt die Internet-Nutzungsdauer und -häufigkeit bei den Usern stark zu. Das Resultat dieser Veränderung deutet auf ein verändertes Nutzungsverhalten des Internets. Für unter 30-jährigen Internet-User sind Multimediafunktionen und User-generated Content immer wichtiger. Besonders wichtig sind für sie die Kommunikation, das Knüpfen und Pflegen von Kontakten, da inzwischen sehr stark im Internet stattfindet. Soziale Netzwerke ermöglichen den Usern die Voraussetzung für einen permanenten Austausch zwischen anderen Usern, welcher mit Hilfe von Mobiltelefonen und anderen mobilen Devices längst nicht mehr ortsgebunden ist (Vgl. Boersma 2010, S.35). StudiVZ, Xing, Wer-kennt-wen, Facebook und Twitter: Soziale Netzwerke sind in 2009 definitiv zum Massenphänomen geworden. 58 Prozent der Internet-Nutzer in Deutschland sind auf einer der vielen Plattformen aktiv (Vgl. Kommunikationsverhalten deutscher Internet-Nutzer 2009). „Keine andere Kategorie wächst so schnell, so dass schon weltweit zwei Drittel der Online-Bevölkerung jeden Monat ein soziales Netzwerk besuchen“ (Boersma 2010, S.35). Somit sind soziale Netzwerke und Blogs weltweit auf Rang 4 der beliebtesten Online-Beschäftigungen vorangeschritten und haben damit die E-Mail überholt (Vgl. Nielsen 2009, S. 3). „10 Prozent der gesamten Online-Zeit fließt mittlerweile in diese Web 2.0-Seiten und die Verweildauer steigt dreimal schneller als im Durchschnitt aller Websites“ (Nielsen 2009, S. 4).

Für einige, insbesondere jüngere User sind soziale Netzwerke inzwischen unabdingbar geworden und stellen das Hauptkommunikationsmedium dar. Hier findet der Austausch von Diskussionen, Fotos oder Videos statt. Des Weiteren werden Medien und Links hochgeladen. Produktempfehlungen werden ausgetauscht und Verabredungen getroffen. Produktempfehlungen werden dabei aus unterschiedlichen Intentionen heraus bewertet. Die Hauptsache für die meisten, ist jedoch die Suche nach Selbstbestätigung und Selbstwert (Vgl. Boersma 2010, S. 35).

Dieses veränderte Kundenverhalten hat Auswirkungen auf die Wichtigkeit von zwei Koordinationsmechanismen des E-Business. Zum einen sind es die Virtual Communities, und zum anderen die sogenannte virtuelle Käufergemeinschaften. „Virtual Communities sind Interessengemeinschaften von Nachfragern, die sich interaktiv organisieren. Sie können als Plattform eine Website, ein Diskussionsforum, eine Chat-Group oder eine Mailingliste, d.h. ein Rundschreiben per Email nutzen“ (Stolpmann, S, 104). Durch die Plattform werden positive oder

auch negative Meinungen über Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmen verbreitet. Diese Meinungen wirken sich auf alle Mitglieder der Community aus und üben dadurch nachhaltig Einfluss auf ein Unternehmen. Es gelingt solchen virtuellen Gemeinschaften sind, Veränderungen bezüglich der Produktpolitik, der Angebotskonzepte und sogar der Marktbearbeitungsstrategien eines Anbieters herbeizurufen (Vgl. Wirtz 2001, S. 176). In der traditionellen Ökonomie findet man keine vergleichbaren Ausmaße möglich, die einen so hohen Einfluss hat. Beispiele solcher Communities sind z.B. folgende Meinungsportale: dooyoo.de, ciao.com und yopi.de. Diese Webseiten haben zum Ziel, Kundenmeinungen über Unternehmen und Produkte zu generieren. Unternehmen haben hierdurch nicht nur Nachteile in Form von negativen Kritiken, sondern sie können Nutzen aus diese Plattformen ziehen, indem sie auf die beteiligten Meinungen reagieren. Unternehmen können aber auch selbst aktiv werden und eigene Communities gründen. Hiermit können Kunden zur Mitwirkung gewonnen werden, um diese Gemeinschaften auch zu Marketingzwecken nutzen zu können. Dies geschieht durch Erforschung von Kundenpräferenzen, die der Produktpolitik des Unternehmens zugutekommt. Der Vorteil hierbei ist, dass die Unternehmen das Geschehen einer solchen Community weitgehend steuern und kontrollieren kann, was im Sinne des Unternehmens sein sollte. Eine Community steuert demnach auch die Innovationsprozesse des Unternehmens in die richtige Richtung. (Vgl. Opuchlik 2005, S. 59f.). „Für Mittelständler sind Communities Segen und Fluch zugleich. Segen, da sie marketingbezogene Potentiale für das Unternehmen mit sich bringen, Fluch, da sie die Nachfragermacht stärken können. Ziel sollte es sein, die positiven Eigenschaften zu nutzen und die aus Unternehmenssicht entstehenden Nachteile einer Community gar nicht aufkommen zu lassen. Das Stichwort dabei ist Kundenorientierung“ (Opuchlik 2005, S. 60).

## 5.2 Zusammenfassung und Reflektion der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit den Chancen und Risiken des E-Commerce als Vertriebsstrategie. Dabei wurden zu Beginn relevante Begrifflichkeiten wie E-Commerce und Vertriebsstrategie vorgestellt. Im Anschluss wurden E-Commerce Maßnahmen für Unternehmen erläutert, um die Einsatzmöglichkeiten des Online-Handels zu verdeutlichen. Des Weiteren wurden die Chancen des online-Vertriebes beschrieben, die verdeutlichten, dass es nahezu kein Medium gibt, das ein solch hohes Vertriebspotenzial wie das Internet bietet. Demnach steht unwiderruflich fest, dass der E-Commerce ein Zukunftsmodell darstellt. Weiterführend wurden ebenfalls negative Aspekte des Online-Handels aufgeführt. Es ist zu vermuten, dass selbst ein solch mächtiges Vertriebsinstrument auch negative Seiten birgt, wie zum Beispiel Kannibalisierung der bereits vorhandenen Kanäle oder die nicht zuletzt ungefährliche geringe Kundenloyalität. Das Internet ist zu einem globalen Kommunikations- und Handelsmedium geworden. Dies hat zur Folge, dass der Markt für fast jeden Anbieter zugänglich ist und somit der Wettbewerbsdruck immens steigt.

Die vordergründigen Ziele beim E-Commerce beruhen sich auf Kundengewinnung, Marktgewinnung und -abdeckung, Umsatzgenerierung und die Steigerung des Unternehmensimage. Mit der richtigen Vertriebsstrategie und einem Feingefühl für die Bedürfnisse des heutigen Kunden, können Unternehmen den Puls der Zeit treffen und somit gewinnbringend wirtschaften und existieren.

Abschließend kann festgestellt werden, dass Unternehmen in Zukunft nur weiterhin erfolgreich bestehen können, wenn sie den Markt genau beobachten und den digitalen und kommunikativen Trends wie zum Beispiel „Social Shopping“ oder „Community Erlebnis“ folgen. Der Konsument von heute ist längst nicht mehr nur der Käufer, sondern auch der Produzent, was im fachlichen „Prosumer“ genannt wird. Durch eine geschickte Verzahnung der strategischen Unternehmensausrichtung und den Gegebenheiten des Internets, lassen sich uneingeschränkte Horizonte öffnen, die das Unternehmen zu einem großen Erfolg leiten.

### 5.3 Ausblick

In Anbetracht der bisherigen Entwicklung des Internets und dessen Vertriebsmöglichkeiten, lässt sich unwiderruflich erkennen, dass das Online-Wachstum in den nächsten Jahren an unaufhaltsamer Geschwindigkeit gewinnen wird. Während die Anwendungsmöglichkeit des Internets vor 10 Jahren noch in Kinderschuhen steckte, gehört es heutzutage zu den mächtigsten, wenn nicht sogar zum mächtigsten Kommunikations- und Handelsmedium des Zeitalters. Demnach wäre es für Unternehmen ein fataler Fehler dieser Entwicklung nicht zu folgen, um somit Nutzen und Mehrwert für das eigene Unternehmen zu generieren. Die Käufer und Kunden des neuen Zeitalters sind emanzipierter Natur. Sie möchten Erfahrungen, Meinungen, Interessen mit Mitmenschen teilen und an ihren positiven und negativen Erfahrungen teilhaben lassen. Die Möglichkeit erhalten zu einer Optimierung oder Verbesserung der Gesellschaft, eines Produktes oder einer Dienstleistung beizutragen. All diese Bedürfnisse können in diesem Ausmaß nur durch das Internet ermöglicht werden. Demnach wird der E-Commerce für Unternehmen in den nächsten Jahren unabdingbar sein. Wer in den nächsten Jahren noch erfolgreich am Markt mitmischen möchte, sollte seiner Vertriebsstrategie noch mehr Gedanken widmen, denn nur durch eine zukunftsorientierte und innovative Unternehmensausrichtung, kann das volle Potenzial des E-Commerce ausgeschöpft werden.



## Literaturverzeichnis

Ahlert, D. / Hesse, J. / Jullens, J. / Smend, P. (2003): Multikanalstrategien, Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Wiesbaden.

Baldauf, Kenneth / Stair, Ralph (2010): Succeeding with Technology. New Perspectives Series: Concepts Series. 4., überarbeitete Auflage, Boston.

Bliemel, F. / Fassott, G. / Theobald, A. (2000): Electronic Commerce. Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven. 3., Auflage, Wiesbaden.

Boersma, Thomas (2011): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist. Wie das Internet den Handel revolutioniert, in: Heinemann, Gerrit / Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce. Innovationen und Transformation im Handel, Mönchengladbach u.a., S. 23-38.

Bolz, N. (2008): Liking Value - der Mehrwert des 21. Jahrhunderts, in: Kaul, H. / Steinmann, C. (Hrsg.): Community Marketing - Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, S. 251-260.

Bullhost: Definition bzw. Erklärung E-commerce, <http://www.bullhost.de/e/e-commerce.html> (Zugriff am 01.06.15).

Coughlan, A.T. / Anderson, E. / Stern, L.W. / El-Ansary, A. (2006): Marketing Channels, 7., Auflage, Prentice Hall.

Deckers, Ralf / Heinemann, Gerd (2008): Trends erkennen - Zukunft gestalten. Vom Zukunftswissen zum Markterfolg. Göttingen.

Detroy, Erich-Norbert / Behle, Christine / Hofe, Renate (2009): Handbuch Vertriebsmanagement. Lech.

ECIN (2005): Knapp die Hälfte kauft online, <http://www.ecin.de/news/2005/04/29/08243/> (Zugriff am 04.05.2015).

Engel, M. (2008): Social Shopping oder Shopping 2.0. Verfügbar unter: <http://blog.techdivision.com/social-shopping-wie-geht-das/> (Zugriff am 15.10.2009).

Gömann, S. / Münchow, M.-M. (2004): Handel im Wandel - Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von IKEA, H&M, Aldo, Ebay & Co.?, in: Riekhof, H.-C.: Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden u.a., S.197-218).

Haug, Andreas / Hillebrand, Rainer (2011): Innovationsmanagement im Digital Business. Wie Unternehmen sich neu erfinden können, in: Heinemann, Gerrit / Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Excellenz im E-Commerce. Innovationen und Transformation im Handel, Mönchengladbach u.a., S. 45-64.

Haug, Kathrin / Küper, Jérémy (2011): Das Potenzial von Kundenbeteiligung im Web-2.0-Online-Shop. Produktbewertungen als Kernfaktor des „Consumer-Generated-Marketing“, in: Heinemann, Gerrit / Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Excellenz im E-Commerce. Innovationen und Transformation im Handel, Mönchengladbach u.a., S. 117-131.

Hausen, Tobias (2005). Elektronischer Handel. Einbettung in Geschäftsbeziehungen und Supply. Bonn.

Heinemann, Gerrit (2012): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Mönchengladbach.

Heinemann, Gerrit (2011): Aktuelle Situation und zukünftige Herausforderungen im E-Commerce. Was New-Online-Retailer auszeichnet, in: Heinemann, Gerrit / Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Excellenz im E-Commerce. Innovationen und Transformation im Handel, Mönchengladbach u.a., S. 1-15.

Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Mönchengladbach.

Heitemeyer, Christian / Naveenthirarajah, Sanjeevan (2011): Online Customer Segmentation in Shopping-Clubs. Auf dem Weg zur ultimativen Kundenorientierung bei brands4friends, in: Heinemann, Gerrit / Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Excellenz im E-Commerce. Innovationen und Transformation im Handel, Mönchengladbach u.a., S. 73-89.

Hertel, Joachim / Zentes Joachim / Schramm-Klein, Hanna (2002): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel, 2., Auflage, Heidelberg.

Internet Manual (2015): Internet-Manual - das virtuelle Internet-Handbuch, A2C - Administration to Consumer, <http://internet-manual.de/e-business/a2c-administration-to-consumer/> (Zugriff am 01.06.2015).

Internet Manual (2015): Internet-Manual - das virtuelle Internet-Handbuch, E-Business, <http://internet-manual.de/e-business/> (Zugriff am 01.06.2015).

Jesner, Andrea (2013): „Die künftige Unternehmensentwicklung“. Die Herausforderung der Zukunft ist die Synthese aus analogem und digitalem Vertrieb! Was bedeutet dies für die strategische und operative Unternehmensentwicklung für die Zukunft? Inwieweit lassen sich stationärer Handel und e-commerce verbinden? Beleuchten Sie Ihre theoretischen Erkenntnisse am Negativbeispiel Media Markt. Salzburg.

Kollmann, Tobias (2011): E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 4., Auflage, Essen.

Kunde, D. (Oktober 2009): Netzwerk trifft Marktplatz: Die seltsame Welt des Social Shopping, in: Spiegel-Online am 02.10.2008. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,581609,00.html> (Zugriff am 15.10.2009).

Köck, S. (2010): Chancen und Risiken von Brick&Click. Multi-Channel-Marketing im Bekleidungseinzelhandel, Hamburg.

Künzler, Hans-Peter / Bächle, Marc / Häuler, Eduard / Mussak, Pirmin (2011): Akzente und Fälle für Medien und Distanzhandel, in: Belz, Christian (Hrsg.): Innovationen im Kundendialog. Reales Kundenverhalten und reales Marketing, St. Gallen u.a., S. 268-319.

Manzoor, Amir (2010): E-Commerce. An Introduction. Saarbrücken.

Meffert, Heribert (1990): Entwicklungslinien des Marketing - Akzente der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren, in: Schöttle, K. (Hrsg.): Jahrbuch Marketing, 5. Ausgabe, Wiesbaden u.a., S. 12-21.

Merz, Michael (2001): E-Commerce und E-Business. Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, 2., aktual. Aufl., Heidelberg.

Möhlerbruch, Dirk / Wichert von, Gesa (2008): Inhalte und Bedeutung des Defender-Modells zur Bestimmung der Defensivstrategie bei Markteintritten von Produktinnovationen. Halle-Wittenberg.

Neslin, S.A. / Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, Nr. 1, S. 70-81.

Nielson (2009): Das Phänomen Twitter: Pressemitteilung vom 04.08.2009.  
[http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc=645/090804\\_Twitter.pdf](http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc=645/090804_Twitter.pdf) (Zugriff am 04.01.2010).

Sadeh, Norman (2002): M-Commerce. Technologies, Services, and Business Models. Boston.

Schneller, D. (2008): Die Meinung der Anderen, in: Statista.com am 17.10.2008. Verfügbar unter:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2051/umfrage/produktrecherche-im-internet-in-deutschland-in-2008/> (Zugriff am 14.10.2009).

Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing. Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. Berlin.

Schweizer, Markus (2005): Consumer Confusion im Handel: Ein umweltpsychologisches Erklärungsmodell, Wiesbaden.

Schögel, Marcus / Binder, Jochen (2011): Anforderungen für die erfolgreiche Einführung und das Management neuer Vertriebswege, in: Belz, Christian (Hrsg.): Innovationen im Kundendialog. Reales Kundenverhalten und reales Marketing, St. Gallen u.a., S. 179-191.

Schögel, M. / Tomaczak, T. / Birkhofer, B. (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce in der Distribution, in: Tomczak, T., et al. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege, St. Gallen, S. 288-308.

Silberer, Günter / Magerhans, Alexander / Wohlfahrt, Jens (2000): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Mobile Commerce, in: Silberer, Günter / Wohlfahrt, Jens / Wilhem, Thorsten (Hrsg.): Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, S. 309-324.

Specht, Günter / Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement. Darmstadt.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: E-Commerce, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/400/e-commerce-v13.html> (Zugriff am 01.06.2015).

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vertriebsstrategie, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005898/vertriebsstrategie-v2.html> (Zugriff am 01.06.2015).

Stallmann, Franziska / Wegner, Ullrich (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Bausteine, Strategien, Umsetzung. Lüneburg.

Stracke, T. (2005): Profitieren statt ignorieren: Internet-Nutzer zwingen Hersteller zum Umdenken, in: Direkt Marketing 11 / 2005, S. 24 - 27. Verfügbar unter: [http://www.pangora.com/versions/de/assets/mentasys\\_in\\_der\\_Direktmarketing-0511.pdf](http://www.pangora.com/versions/de/assets/mentasys_in_der_Direktmarketing-0511.pdf) (Zugriff am 10.05.2013).

Sun, G. / Finnie, G. (2004): Intelligent techniques in e-commerce. Heidelberg.

Trendwatching (2009A): Transparency Triumph. Reviewing is the new advertising, <http://trendwatching.com/trends/transparencyt triumph/> (Zugriff am 14.12.2009).

Rosenbloom, B. (2004): Marketing Channels - A Management View, 7. Aufl., Mason.

Ruff, Peter / Aziz, Khalid (2003): Managing Communications in a Crisis. Hampshire.

Röttgers, J. (2007): Einkaufen mit Gemeinschaftsgefühl, in: Focus Online am 12.02.2007, [http://www.focus.de/digital/internet/shopping-2.0\\_aid\\_124065.html](http://www.focus.de/digital/internet/shopping-2.0_aid_124065.html) (Zugriff am 14.10.2009).

Oetting, M. (2006): Was ist eigentlich Social Shopping? (Teil 1), 08.12.2006, [http://www.connectedmarketing.de/cm/2006/12/was\\_ist\\_eigentl.html](http://www.connectedmarketing.de/cm/2006/12/was_ist_eigentl.html) (Zugriff am 14.10.2009).

Opuchlik, Adam (2005): E-Commerce-Strategie. Entwicklung und Einführung, Norderstedt.

Portman, C. (2009): Score Marketing, <http://www.scoremarketing.ch/> /Zugriff am 14.12.2009).

Van Baal, S. / Hudetz, K. (2006): Wechselwirkungen im Multi-Channel-Vertrieb. Empirische Ergebnisse und Erkenntnisse zum Konsumentenverhalten in Mehrkanalsystemen des Handels. Ausgewählte Studien des ECC Handel. Köln.

Verhoef, P.C. / Neslin, S.C. / Vroomen, B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, in: International Journal of Research in Marketing, Vol 24, Nr.2, S. 129-148.

Vogler, Timo (2011): Quality of Service im Internet. Eine ökonomische Analyse. Norderstedt.

Weiber, Rolf / Mühlhaus, Daniel (2010): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Wiesbaden.

Wirtz, Bernd W. (2001): Electronic Business, 2., Auflage, Witten.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname